INDICE

PRÓLOGO

Enric Cobera

PRÓLOGO

Wally Arnold

Prefacio

Introducción

El camino hacia la fama y la fortuna

Capítulo 1

Conseguir los plátanos

Capítulo 2

La anatomía del éxito

Capítulo 3

La prueba del pastel consiste en comérselo

Capítulo 4

Tener la vida resuelta

Capítulo 5

Echarlo todo a perder

Capítulo 6

La integridad te hace salir ganando

Capítulo 7

Deshazte de parte del negocio

Capítulo 8

Actuar de corazón en lugar de tener el corazón endurecido

Capítulo 9

Éxito exprés

Capítulo 10

Cuando tienes que ir, tienes que ir

Capítulo 11

La cima

Capítulo 12

Ganar con facilidad

Agradecimientos

Sobre el autor

Nota autobiográfica

EL ÉXITO ES PARA TI

Emplea principios centrados en el corazón para conseguir abundancia duradera y plenitud

David R. Hawkins

AUTOR DE LOS ÉXITOS DE VENTAS *DEJAR IR* Y *EL PODER FRENTE A LA FUERZA*



Título original en inglés: Succes is for you

Título en castellano: El éxito es para ti
Autor: David R. Hawkins
Traducción: Miguel Iribarren
Diseño de portada: Rafael Soria
Primera edición en España: ©2017 El Grano de Mostaza Ediciones
Depósito legal: DL B 10429-2017
ISBN: 978-84-946798-3-4
EDICIONES EL GRANO DE MOSTAZA S. L.
Carrer de Balmes 394, ppal. 1.a. 08022 Barcelona
Tel. 934173848
<www.elgranodemostaza.com>.

PRÓLOGO
Enric Cobera

Desde tiempos inmemoriales el ser humano ha buscado el éxito y la felicidad. En muchas ocasiones ambos van unidos, y a veces no se puede creer que exista uno sin el otro. En este libro el doctor Hawkins nos recuerda con meridiana claridad que ambas cosas no tienen por qué ir juntas.

Hemos visto que muchas personas tienen éxito y después se quitan la vida o la degradan con estimulantes o drogas de todas clases. Eran personas que habían alcanzado la fama y la fortuna, y uno se pregunta: ¿qué les faltó, o, simplemente, que les sobró? Tenerlo todo -sí, todo- no es sinónimo de éxito, y mucho menos de felicidad.

El doctor Hawkins deja claro que el éxito es un asunto de Conciencia. Es algo que tiene que ver con uno mismo y no con lo externo. Nos dice: *“ La felicidad, como el éxito, es la consecuencia automática de vivir de cierta manera, de relacionarnos con nosotros mismos de cierta forma y de tener determinada conciencia”.*

Ante esta afirmación, una mente dual se pregunta: ¿Cómo?, ¿De qué manera? Estas preguntas dejan claro que, quién las hace, cree y piensa que el éxito y la felicidad están fuera, y que debe haber algún modo de acceder a ellos. Craso error, queridos amigos. En este nivel de la conciencia dual vivimos con una creencia letal: ***la necesidad.*** Aquí se tiene la creencia de que ambos (éxito y felicidad) son logros -algo que no está en nosotros- y que para obtenerlos se requiere algún tipo de destreza o habilidad escondida a la que solo acceden algunos iniciados.

La mente dual cree en la buena fortuna, pero el doctor Hawkins nos recuerda que las personas que reciben un premio gordo, como por ejemplo la lotería, al cabo de pocos años están igual o peor que antes de ganarlo. Esto nos remite una vez más a que todo es una cuestión de conciencia.

Aquí se nos enseñan las actitudes con las que hacer frente a las circunstancias de la vida. Y se nos recuerda una que es fundamental para mí:

“Hay que dar sin esperar recibir.”

Otras actitudes que nos llevarán sin esfuerzo al éxito son:

- Vivir sin expectativas.
- Hacer las cosas de corazón.
- Prestar atención a los deseos de los demás.
- No creer en la competencia. Convertir lo que hacen los demás en estímulos para ser mejores. Podemos considerarlos liebres o fuentes de inspiración.
- No confiar en los desconfiados.
- Si quieres Poder, tienes que darlo. Da poder a las personas.

Nuestra vida ***no es lo que hacemos, sino lo que somos.*** Este Ser y este Estar

guardan relación con nuestro nivel de conciencia. Podemos operar desde la certeza de que estamos conectados con la Fuente de la que emanan Todas las cosas. Hemos de comprender que en el Universo solamente hay abundancia, y que la abundancia está por doquier. No se trata de buscar y encontrar, simplemente se trata de Estar, de vivir.

La abundancia del universo se aplica igualmente a las cosas santas y a las cosas banales. Siempre digo: si crees que eres un inútil para hacer *"tal o cual cosa",* el Universo te mandará muchas situaciones para que vivas abundantemente esa sensación de inutilidad.

El Universo no valora, pues para Él no tiene sentido valorar porque Él lo es Todo. La única que valora es la mente dual, la mente que vive en la necesidad, en la carencia, en la conciencia de separación.

Desarrollar la ***Conciencia de Unidad,*** que es lo mismo que sentir que formas parte de un Todo incomprensible para tu mente, es el primer paso que te llevará a conectarte con esta Sabiduría que nos pertenece a todos, pero que no todos están dispuestos a reconocer. Nos agarramos a nuestras creencias, a nuestras historias, a nuestras mezquindades, y luego nos preguntamos por qué nos pasan ciertas cosas. La respuesta es obvia: son creaciones de nuestra conciencia.

Rumí decía: ***Solamente uno entre un millón alcanza a comprender que una gota encierra el océano entero.***

Y Hawkins nos sigue recordando: *"Una persona verdaderamente exitosa que pierde los símbolos del éxito suele sentir una relativa indiferencia al respecto. El sentimiento de pérdida a menudo se reduce al valor sentimental o al hecho de que algo sea estéticamente irreemplazable".*

La persona de éxito no está apegada a resultados; su preocupación máxima está en la excelencia, en la integridad y en la honestidad. Tener éxito significa tener la capacidad de demostrar, ejecutar, manifestar, producir, materializar y hacer que algo ocurra en el mundo.

La persona verdaderamente feliz es feliz pase lo que pase. Poniéndose de ejemplo a sí mismo, doctor Hawkins dice: he sido feliz siendo rico y siendo pobre.

El éxito es saber que todos tenemos una función especial y no tenemos que preocuparnos de buscarla. La fórmula es muy sencilla: ***ama lo que estás haciendo y no te preocupes de nada más.*** Al final, aquello que haces con entrega y con amor hará que se manifiesten situaciones asombrosas.

Las personas súper exitosas están relajadas. Actúan sin esfuerzo ni ostentación. No piden nada, no son presuntuosas y suelen estar calladas. Una persona de éxito se amolda a todas las circunstancias, siempre está presta a cambiar, es flexible y potencia a los que la rodean. Comparte sus logros con los demás, los hace partícipes. Es una persona que sabe que cada miembro de un proyecto tiene su sitio, que es una pieza clave de un engranaje que mueve algo que va más allá de la suma de las partes. Es un logro no lineal, donde $2+2=5$, o a mucho más.

El éxito consiste en sentirte bien con lo que haces. Afuera no ocurre nada. Los demás pueden tener multitud de opiniones, y al final con quien tienes que estar bien es contigo mismo. Sé coherente, ama lo que haces, hazlo de corazón,

muestra tu excelencia, sé asertivo, da lo mejor de ti mismo en cada momento y en cada situación. Si tienes que irte, vete. No te lamentes, pues nunca sabes donde está tu tesoro.

Que lo disfrutes,

Enric Corbera

PRÓLOGO
Wally Arnold

Fue una casualidad muy auspiciosa (serendipia) [1] cuando en 2004 oí hablar por primera vez del doctor David R. Hawkins. Mi esposa y yo estábamos visitando el país de Gales, donde conocimos a una nueva amiga que inmediatamente propuso un debate sobre espiritualidad.

En un momento dado, mi amiga preguntó qué libros espirituales me gustaba leer. Le dije que me sentía atraído por un camino interno en particular, y aunque los libros desempeñaban un papel importante en él, actualmente no estaba leyendo sobre el tema. Ella replicó que el único autor espiritual al que recomendaría era David R. Hawkins.

Aproximadamente un mes más tarde llegó a mi buzón de correos una copia de *El poder frente a la fuerza,* y poco después mi amiga y yo volvimos a encontrarnos en Sedona, Arizona, para asistir a una de las conferencias de Hawkins. Él habló algo más de una hora antes de hacer un descanso; en ese momento salí y me puse a llorar. Eran lágrimas de gratitud.

Los siguiente años transcurrieron rápidamente para mi esposa y para mí entre atender nuestro negocio y criar a nuestros cinco hijos. No obstante, nos tomábamos tiempo para asistir a las conferencias del doctor Hawkins y más adelante nos ofrecimos voluntarios para ayudar en lo que fuera posible. Al cumplir ochenta años, Doc empezó a reducir el número de conferencias, pero cuando hablaba siempre ofrecía un mensaje que potenciaba la vida.

Fue muy doloroso cuando falleció. Tanto para mí como para miles de otras personas, él era y es un regalo de Dios. Más adelante, en 2015, me enteré de que Doc había dejado un manuscrito sin publicar titulado *El éxito es para ti* . Como he sido un emprendedor toda mi vida, he tenido muchos éxitos y fracasos, y no podía esperar a leer lo que Doc tuviera que contar sobre este tema.

Hace muchos años, cuando tenía una empresa llamada Illuminations, trabajé con un hombre maravilloso que fue clave para el desarrollo de la cadena Starbucks en su transformación de pequeña empresa a marca mundialmente conocida. Un día me habló de la importancia de vivir «con un solo sombrero». Dijo que la mayoría de las personas que conocemos llevan puestos muchos sombreros: uno en el trabajo, otro en el hogar y otro más en su vida espiritual. Él había aprendido que las personas están en su punto óptimo cuando saben quiénes son y tienen claro un conjunto de valores que aplican en todas sus actividades por igual.

El trabajo de Hawkins nos ayuda a descubrir nuestro único sombrero —es decir, quiénes somos— y nos ofrece un contexto para todas las experiencias de la vida. En las páginas de este nuevo libro desgrana su comprensión de la vida ofreciendo observaciones prácticas e inmutables sobre los principios universales y

la distinción entre percepción y esencia.

Si estás familiarizado con el trabajo de Doc, te encantará la manera en que *El éxito es para ti* entrelaza lo que ya conoces con el mundo del éxito y los negocios. Sonreirás ante estas historias, incluyendo esa en la que habla de un restaurante que insistía en servir únicamente aderezo de vinagreta de frambuesa para la ensalada, aunque los clientes quisieran otras más conocidas, como la de queso azul.

Por otra parte, si no estás familiarizado con el doctor Hawkins, este libro es una introducción perfecta que te proporcionará profundas comprensiones para enfocarte en los resultados que deseas y conseguirlos.

A quienes ya regentan un negocio, Doc les explica que solo hay un cliente al que servir y por qué esto es así. Por otra parte, si tienes la intención de iniciar algún día un negocio, este libro es un recurso valiosísimo: empieza leyéndolo y después tenlo a mano.

Al recibir el manuscrito, decidí leerlo y aplicar sus principios. Entonces recordé en el acto esas cualidades que me han aportado las mayores satisfacciones en mi vida laboral. También descubrí algunos lugares donde estaba atascado y así pude liberarme.

Durante unos meses pasé por una etapa en que me sentía muy estresado con el trabajo y mi esposa me sugirió que releyera el manuscrito de Doc. Honestamente, en el momento su sugerencia me resultó irritante, pero al día siguiente tomé el libro y releí una sección. El estrés se disipó de inmediato. Decidí dar a *El éxito es para ti* un lugar permanente en mi escritorio.

Piensa en este libro como en un manual básico para los negocios y para la vida. Fue escrito por un hombre humilde que alcanzó la grandeza. Un hombre brillante que usó sus dones para ayudar a los demás y que creó una consulta médica de renombre mundial. Además, él era un ser espiritual capaz de ver en cada uno todo lo que esa persona era en ese mismo momento.

Me siento eternamente agradecido de haber conocido al doctor Hawkins y humilde ante la petición que se me ha hecho de escribir estas palabras. Si las estás leyendo, elevo una oración para que este sea el momento propicio en el que seas introducido, o reintroducido, en un eterno mensaje de posibilidades y bondad que siempre te será útil.

Wally Arnold,
fundador de Popcornopolis y de Illuminations
Santa Mónica, California, 2015

1 *Serendipia* es un descubrimiento o un hallazgo afortunado e inesperado que se produce cuando se está buscando otra cosa distinta. También puede referirse a la habilidad de un sujeto para reconocer que ha hecho un descubrimiento importante no relacionado con lo que busca. (N. del T.)

Prefacio

¿A quién de nosotros no le gustaría tener éxito? ¿A cuántas personas conocemos que aspiren a la mediocridad, o, lo que es peor, a fracasar intencionalmente? Lo más probable es que a nadie. Si todos queremos triunfar, ¿por qué tan pocas personas alcanzan el verdadero éxito en nuestro mundo? En este libro, el doctor David R. Hawkins explora estos asuntos y ofrece directrices prácticas que nos orientan hacia la fuente del verdadero éxito: una manera de ser en el mundo.

Este manuscrito fue creado en 1991. Desde entonces, prácticamente todo ha cambiado en nuestro mundo a nivel de la tecnología. La disponibilidad de internet en todo el mundo ha vuelto obsoletos los antiguos sistemas de información y comunicación. Sin embargo, descubriremos que los principios básicos para conseguir el éxito en gran medida siguen siendo los mismos. El autor nos anima a probar estos principios intemporales por nosotros mismos.

Los lectores comprobarán que, para ilustrar los puntos que desea exponer, Hawkins se basa en su experiencia personal como veterano de la Segunda Guerra Mundial, hombre de negocios, psiquiatra y científico. Algunos de los ejemplos que emplea reflejan de manera natural las primeras épocas de su vida. Aun así, los puntos que quiere transmitirnos no se pierden, a pesar de sus referencias a algunas cosas que las tecnologías más recientes eclipsan. La combinación de su humor y de su estilo de comunicación sin pretensiones nos hace sentir parte del viaje que extiende ante nosotros.

A lo largo de toda su vida, Hawkins fue un hombre comprometido con el amor a los demás, con la reducción del sufrimiento innecesario y con la promoción del éxito ajeno. Lo que logró durante su existencia —que fue muy notable— fue consecuencia de quien era, y un reflejo de la integridad con la que se conducía. Tuvo éxito en prácticamente todo lo que emprendió. Por tanto, los principios que delinea en este libro nacieron de experiencias personales que se prolongaron a lo largo de décadas y de numerosos proyectos de demostrada eficacia. Como la mayoría de las personas muy exitosas, el doctor Hawkins fue humilde, cercano, bondadoso, generoso, compasivo, amoroso, alegre, divertido y apoyó la vida en todas sus expresiones. Estar en su presencia era un regalo inconmensurable.

Este libro se ofrece desde un corazón agradecido a todos los que de verdad desean tener éxito.

Donna L. Robinson, editora

Introducción
El camino hacia la fama y la fortuna

Me encanta que hayas comprado este libro. ¿Por qué? Porque lo que más me alegra y me deleita en la vida es ver a la gente crecer, prosperar, florecer y tener éxito. El secreto de mi propio éxito es el tuyo.

La mayoría de los libros sobre el éxito están escritos en forma de manuales prácticos que explican *cómo hacer las cosas.* En este mundo hay tres niveles de existencia: está el *tener,* está el *hacer* y está el *ser.* Muchos nos dirán que *hagamos,* pero no nos dirán cómo *tener* a partir de *ser.* Una vez que alcanzamos el éxito —que no tiene nada que ver con la fama y la fortuna, sino que es un nivel de conciencia—, *tener* es una consecuencia automática.

Todos los hombres y mujeres que vemos ahí fuera luchando frenéticamente por el éxito están en el deseo de *tener* . Piensan que la manera de lograr algo es desearlo, y después trabajan como locos para conseguirlo. La única razón por la que *hacen* es para *tener.* Las personas pueden agotarse manteniéndose año tras año en el mercado en este nivel de conciencia, y pueden conseguir o no cierto éxito.

¿Qué es el éxito? Bien, a mí no me impresionan los millones que otros han ganado, sino los millones que no han ganado.

Ser rico y famoso es muy fácil. Es algo tan instantáneo que resulta doloroso observar a toda esa gente ahí fuera, en el mundo, esforzándose, sufriendo y sacrificándose infructuosamente, dando vueltas en círculo en un camino que sin duda los llevará al fracaso.

En el momento en que un nuevo negocio se abre, ya podemos decir si va a durar o no. Las claves del fracaso ya están ahí. El lugar equivocado, la localización equivocada, el nombre equivocado, la motivación equivocada, el producto equivocado, el momento equivocado, la imagen equivocada, la actitud equivocada, los empleados equivocados, los colores equivocados, el diseño equivocado, el ambiente equivocado, la música equivocada, comida pésima, mal servicio, largas esperas, calidad inferior, embalajes deficientes y, encima de todo eso, el peor error de todos: la intención evidente de servir únicamente al propio interés egoísta y de explotar a los clientes para obtener una ganancia personal sin ofrecer nada valioso.

Hemos observado todo esto en el restaurante al que no volveremos, en la tienda que evitamos, en los empleados que fueron desagradables, en las transacciones insustanciales y en esos lugares donde hemos comprado porque eran los únicos disponibles.

Podemos aprender mucho del ejemplo de los demás. Y esto es justo lo que vamos a hacer: no solo ver los hechos que operan en cada caso, sino también los *principios* . Este libro trata sobre los principios. Sobre las esencias. Trata sobre

cómo enfocarse con absoluta precisión.

Cuando tenía mi consulta clínica, durante un breve periodo tuve que hacer punciones lumbares. Consistían en insertar una aguja entre las vértebras, en la parte baja de la columna, y extraer algunas gotas de fluido cerebroespinal para examinarlo bajo el microscopio. Ya tenía experiencia por haberlas realizado en el hospital estatal, donde tenía que practicarlas en cada nueva admisión. Había hecho miles a lo largo de los años. En mi práctica privada empecé a cobrar cien dólares por cada punción lumbar. Cuando algún paciente se quejaba y preguntaba por qué cobraba tanto por algo que solo requería unos minutos, yo le exponía los hechos: «Han sido cinco dólares por insertar la aguja y noventa y cinco por saber exactamente dónde hacerlo». El paciente se reía y decía: «Sí, Doc, lo pillo».

Pillarlo (entenderlo) significa tener capacidad. Significa tener la capacidad de demostrar, ejecutar, manifestar, producir, materializar y hacer que algo ocurra en el mundo. Muchas personas están llenas de buenas ideas, pero en su vida no pasa nada. No tienen el poder de hacer que ocurra.

Por favor, toma nota de la palabra *poder* . Va a ser una palabra muy importante para nosotros, el secreto central que está detrás de todo lo que decimos. La verdadera diferencia entre tener, hacer y ser es el poder. Vamos a examinar el poder, a averiguar qué es y a aprender que es el ingrediente secreto que hace que las cosas ocurran.

Doce personas tienen la misma idea, pero solo una la plasma. ¿Cuál es la diferencia? Todos hemos tenido la experiencia de escuchar el mismo consejo de varias personas. De repente, una persona especial nos lo dice y ¡bingo!, nos llega. La explicación habitual es que todavía no estábamos preparados. Lo cierto es que una persona con verdadero poder nos hace estar preparados. Tiene suficiente poder para superar todas nuestras resistencias, nuestras consideraciones, nuestros retrasos, nuestra tendencia a dejar las cosas para mañana, nuestra indecisión, nuestras dudas, nuestra confusión, nuestros peros, nuestros «y si…», y consigue que algo sea evidente para nosotros. Cuando acabamos de escuchar a una persona con poder, tenemos la sensación interna de que siempre hemos sabido eso, y es una impresión correcta. Siempre lo hemos sabido, pero alguien con poder es capaz de hacernos conscientes de lo que ya está dentro de nuestra mente, aunque en un contexto diferente. Es el contexto del *ajá.*

La experiencia del ajá indica un enorme nivel de poder. Cuando nos llega algo, lo entendemos porque su voltaje acaba de incrementarse. Es la imagen intuitiva de una bombilla que se enciende sobre la cabeza, como en los cómics. La luz es poder y energía. Toda la energía de este planeta, cualquiera que sea su manifestación, llegó aquí a través de la luz. El poder está en la luz.

Dentro de este libro hay suficiente poder para permitirnos recorrer la pista de despegue y alzar el vuelo. De hecho, hay suficiente poder para permitirnos recorrer veinticuatro pistas de despegue. La fama y la fortuna ya existen dentro de nosotros y lo único que tenemos que hacer es descubrirlas. Ahora bien, ¿cómo puede ser esto? Esto es así porque, para leer estas palabras, tenemos que ser conscientes. Para ser conscientes, tenemos que estar vivos. El secreto del éxito

forma parte de la energía de la vida misma; por lo tanto, existe dentro de nosotros.

Veamos un ejemplo de las diferencias entre tener, hacer y ser. Había un hombre inteligente, exitoso y profesional que no aprendió a bailar hasta los cincuenta años. Antes salía mecánicamente a la pista de baile. Torpe e inhibido, seguía con gran dificultad el ritmo de la música cuando era arrastrado a hacerlo. Tomaba interminables lecciones de baile y aun así era incapaz de bailar, y tampoco experimentaba la alegría y la felicidad relajadas que veía en los rostros de otros. En la década de 1960 surgió la música disco y se popularizó el baile de estilo libre, más espontáneo. Bien, si el foxtrot ya le parecía intimidante, salir a la pista a «mover el esqueleto» le resultaba completamente imposible. (Tampoco podía bailar al ritmo del jazz o el bugui-bugui).

Un día estaba en una reunión social en la que sonaba música rock. Evitaba acercarse a la pista por temor a que alguna mujer le arrastrara a ella. En ese momento, una conocida se puso a su lado y le dijo:

—¡Vamos!, tú puedes bailar.

—No, no puedo. Ya lo he intentado y no puedo hacerlo —respondió.

Ella sabía que acababa de completar un curso de baile disco en un estudio de danza local y los resultados habían sido nulos. Se rio y dijo:

—Te voy a enseñar —y a continuación pronunció las palabras mágicas—: no te mires los pies. Olvídate de los pies; mírame a la cara. Basta con que muevas el cuerpo como yo; olvídate de tus piernas y tus pies. Irán automáticamente al lugar adecuado.

Él empezó a enfocarse intensamente en las expresiones de ella y en cómo movía el cuerpo. Siguió su consejo y se olvidó de las piernas y de los pies. En cuanto compartió esta actitud, ¡se dio cuenta de que estaba bailando! Era verdad que no tenía que hacer nada. Todo ocurría sin esfuerzo. Ni siquiera tenía que pensar en ello. Empezó a ocurrir por sí mismo. Comenzó a bailar como si siempre hubiera sabido hacerlo. Era automático. Era algo alegre. Se sentía libre como un pájaro. De repente, se sintió tan elevado que apenas podía creérselo. Sentía una oleada de alegría, de liberación y de energía. ¡No paró de bailar en toda la noche!

Todo el dolor interno de esos años de anhelo reprimido y de frustración por ser así acabaron, y recuperó el tiempo perdido. Acudía a la discoteca cada noche y raras veces se iba a dormir antes de las tres de la mañana. Esto continuó durante varios años; no podía dejar de bailar. Para asombro de todos, le bastaba con tres o cuatro horas de sueño nocturno y durante el día seguía haciendo tantas cosas como siempre. Podríamos decir que cabalgaba gratuitamente sobre esa ola de energía que le impulsaba, que se manifestaba como alegría.

La amiga del hombre no era profesora de baile, pero en cuestión de segundos logró lo que todos los profesionales no habían conseguido a lo largo de los años. Este ejemplo contiene el secreto del presente libro: se nos puede transmitir cómo bailar de forma automática y sin esfuerzo. La fama y la fortuna son así; no exigen esfuerzo. Son alegres. Simplemente ocurren cuando *lo pillamos*. Cuando el hombre supo bailar, dejó que ocurriera. No era una persona visual, pero, mientras bailaba, llegaban a su mente ciertas directrices, junto con formas de

mover las manos y el cuerpo. Esto no le había ocurrido nunca antes.

También descubrió el secreto de la danza sufí. Se dio cuenta de que cuanto más bailaba, más energía tenía. Iba a las discotecas con un grupo grande de gente, y las mujeres, agotadas una tras otra, desaparecían de la pista de baile. Cuanto más bailaba, más energía tenía. Era incansable. La única razón por la que se iba a casa era porque cerraban la discoteca. Podría haber seguido bailando toda la noche. El poder interno era ilimitado.

Descubrió que, mientras bailaba, su cuerpo llegaba a cierto equilibrio interno, como si se moviera en torno a un centro invisible. Era como si estuviera equilibrado exactamente igual que una peonza. Cuando la peonza empieza a girar, gira sin esfuerzo; así bailaba él. No solo no consumía energía, sino que su energía aumentaba. Podía bailar de esa manera durante horas, y tal vez interminablemente. A veces tenía que parar para comer o para ir al servicio; no sabía cuál era su límite porque bailaba durante muchas horas y la experiencia interna nunca cambiaba.

Salía a bailar casi cada noche con un grupo de amigos. A menudo le acompañaba la mujer con la que había bailado por primera vez. Llegaron a ser conocidos en las principales discotecas de las ciudad. Los dueños siempre querían tenerlos allí: los dejaban entrar gratis y les servían gratis. La gente se reunía alrededor de la pista de baile tomando copas y tratando de acumular coraje para lanzarse. Ya sabemos que a todos les cuesta ser la primera pareja que sale a la pista. El dueño de la discoteca les hacía un gesto, y ellos empezaban sin esfuerzo y en un estado de alegría que parecía contagiar a todos los presentes. De repente era como si se encendieran los focos brillantes del escenario. El público se quedaba mirando un rato porque, francamente, aquella pareja bailaba mejor que bien.

En la fama y la fortuna no hay etapas intermedias. En cuanto lo pillamos, ya lo tenemos. Expresarlo y observar cómo se despliega en el mundo son meras consecuencias de algo que ya ha ocurrido. El éxito es lo que ocurre ahí fuera como consecuencia de lo que ya ha ocurrido aquí dentro. Ya tenemos a nuestra disposición uno de los mayores secretos: *¡La fuente de la fama y el éxito está aquí dentro y no ahí fuera!*

Ahora podemos ver por qué está garantizado que todos los esfuerzos fútiles por conseguir el éxito fracasarán. Se busca en el lugar equivocado. Para empezar, se busca el éxito ahí fuera, donde no está. Cuando estas personas miran a su alrededor, ven los símbolos externos del éxito que algunos exhiben —largas limusinas, casas elegantes, ropa exquisita, clubs de renombre— y concluyen que esas son las cosas que se han de esforzar por conseguir. Sin embargo, el secreto interno del éxito es el deleite. Echamos a rodar la bola de nieve y a continuación nos relajamos y vemos cómo va aumentando de tamaño a medida que toma impulso.

***

Llegados a este punto, quiero que todo el mundo deje de intentar tener éxito.

Quiero que te deshagas de todos los libros sobre cómo triunfar. Quiero que te conviertas en una persona amistosa. Es increible pero podemos ganar más dinero en el mundo por el simple hecho de ser amistosos que luchando por conseguir el éxito. Esto es lo único que te pido en este momento: muéstrate amistoso y mantén la mente abierta. Ser de mentalidad abierta forma parte de ser amistoso, ¿cierto? Y parte de ser una persona amistosa es ofrecer a otros la oportunidad de ser escuchados. Si estás dispuesto a mostrar esta actitud, no vas a tener problemas.

Cuando era niño iba de acampada cada año, y cada año me comportaba como un renacuajo. Me daba miedo entrar en el agua porque no sabía nadar. A pesar de todas las lecciones de natación, seguía siendo nulo. Un día visitaba a unos amigos que vivían junto a un lago en Wisconsin, y salimos a navegar en su pequeño velero. Empezamos a jugar, como suelen hacer los niños, y de repente, sin más preámbulos, los otros tres chicos me levantaron y me tiraron por la borda. Durante unos segundos braceé frenéticamente, y a continuación llegó el momento mágico. De repente, me tumbé de espaldas, empecé a mover los pies y me puse a nadar. ¡Dios mío, era pan comido! Lo único que tenía que hacer era flotar y remar tranquilamente. No requería esfuerzo. Era alegre. Pasé de renacuajo a delfín. Podía nadar en todos los estilos: nadé a braza, después probé el crol y a continuación nadé de espaldas. A partir de ahí, me convertí en un nadador experto. El verdadero éxito consiste en ser como un corcho en el agua, que flota por su propia naturaleza sin ningún esfuerzo frenético.

El propósito de este libro es que tengas la convicción interna y la certeza de que puedes ganar dinero, tener éxito y ser famoso si lo deseas. Una vez que tenemos la fórmula, solo es cuestión de ir a por la fama y la fortuna, y así va a ser para ti. Esos caros talleres de fin de semana, los viajes iniciáticos y las convenciones a las que has asistido han contribuido a tu conocimiento. Sin embargo, tener la información y el conocimiento práctico no es garantía de éxito. Hay otros factores involucrados.

Son esos otros factores secretos los que vamos a explorar en este libro.

Capítulo 1
Conseguir los plátanos

En un conocido experimento, se distribuyeron plátanos alrededor de la jaula de un mono, en el lado opuesto a la puerta y fuera de su alcance. Una vez que el mono vio los plátanos, le abrieron la puerta de la jaula. Lo que ocurrió fue que el mono, en vez de salir por la puerta, se quedó dentro y estiró el brazo entre las barras. Se esforzó y casi se dislocó el hombro en su frenético intento de agarrar los plátanos que estaban fuera de su alcance. Podría pasarse así horas, semanas o meses, y seguiría sin alcanzar los plátanos. Para conseguirlos, tenía que darles la espalda y salir por la puerta abierta.

Pero, en cuanto tuvo la experiencia del *ajá* y vio la puerta abierta, el éxito fue automático. Solo era la manifestación de algo que ya había ocurrido. Cuando el mono vio la puerta abierta, ya tenía los plátanos. Podía comer cuantos quisiera. La fama y el éxito son exactamente así: ocurren en el instante en que vemos algo. El éxito es la expresión automática de algo que ya ha ocurrido.

La dificultad reside en que el mundo confunde el ahí fuera con el aquí dentro. Piensan que el dinero, el éxito, las limusinas y todo lo que acompaña al éxito son causas en lugar de efectos. De modo que, como los monos, se esfuerzan por conseguir los plátanos. Si miramos a nuestro alrededor, veremos a millones de personas que se dejan la piel año tras año para alcanzar los plátanos y tendremos un vislumbre de por qué es así. La fama y el éxito, como la felicidad, no pueden buscarse directamente. La felicidad no puede conseguirse mediante el esfuerzo; es la consecuencia automática de una sensación de deleite interno, de alegría y satisfacción. La felicidad surge de modo automático cuando se es cierto tipo de persona, cuando se es de cierta manera en el mundo y en la vida. Alguien feliz de verdad es feliz pase lo que pase. Yo he sido feliz cuando era rico y cuando era pobre. He sido feliz de soltero y de casado. He sido feliz como alumno y como profesor.

La fuente de la alegría está presente en cada momento; es del todo independiente del ahí fuera. La fama y el éxito son exactamente así, no pueden evitar ocurrir. En cuanto echamos a rodar una bola de nieve, baja por la pendiente. No tenemos que hacer nada más. La precisión y el equilibrio no requieren esfuerzo. El poder no requiere esfuerzo; es gracia, aposentamiento, facilidad, confianza, certeza. El mundo está equivocado al confiar en la fuerza.

En el béisbol, los grandes bateadores de todos los tiempos no han sido conocidos por sus grandes músculos. De hecho, hay millones de hombres con los bíceps y los hombros más grandes que estas estrellas. Si la fuerza pudiera dar el éxito, todo el mundo lo tendría. Si miramos a nuestro alrededor en el mercado, veremos que todos se esfuerzan al máximo. El poder es otra cosa. El impulso del bate golpea el impulso de la pelota con tal precisión que ese *impacto* propulsa la

bola ganadora.

***

Examinemos uno de los grandes principios con los que vamos a trabajar: *la diferencia entre fuerza y poder.* Establecer esta distinción es crucial.

En la Segunda Guerra Mundial, los alemanes reunieron la mayor fuerza militar de su tiempo. Adolf Hitler, que confiaba en la fuerza, al final se volvió loco y se suicidó, acabó desgraciado, muerto, se convirtió en un anatema para la especie humana y llevó la derrota a su país. La fuerza puede generar una ilusión de éxito durante algún tiempo. Pero, con cada famoso que se suicida, se descubre que los símbolos del éxito no son el verdadero éxito.

¿Cuál es la fuente del poder? El poder es algo de lo que nos adueñamos internamente. Cuando Winston Churchill catalizó la voluntad del pueblo británico, manifestó poder. En consecuencia, las fuerzas de Hitler se toparon con el poder; y cuando la fuerza se enfrenta con el poder, siempre pierde.

Veamos otro ejemplo aún más claro de este principio: el del encuentro del poder de Mahatma Gandhi contra la fuerza del Imperio británico. Por entonces, el Imperio británico era la mayor fuerza que el mundo había conocido. Gobernaba dos tercios de la Tierra, y sin embargo un canijo de cuarenta y cinco kilos que el sistema despreciaba por tener la piel oscura fue capaz de ponerle de rodillas. Si se hubiera entendido la diferencia entre la fuerza y el poder, se podría haber predicho la caída del Imperio británico. Mahatma Gandhi partía de un principio de verdad universal: la igualdad de todos los hombres en virtud de su creación. Se trata del mismo principio que empodera la Constitución de los Estados Unidos de América. Un principio universal tiene un poder ilimitado.

El Imperio británico estaba motivado por sus propios intereses, que eran limitados. No le preocupaba el bien de toda la humanidad, ni estar al servicio de la vida ni ningún otro gran principio universal poderoso. Solo le interesaba servir a sus propios intereses. Cuando la fuerza autolimitada, por más impresionante que fuera en el Imperio británico, se encontró con el poder ilimitado de la voluntad de Mahatma Gandhi —que solidificó, unificó y catalizó la voluntad del pueblo indio—, la derrota del Imperio fue inevitable. Los sucesos políticos y todo lo que nos cuentan los libros de historia son meras consecuencias; no son la causa.

El primer secreto realmente importante consiste en invertir la comprensión de la relación entre causa y efecto. La causa, que es el poder, está *aquí dentro.* Lo que vemos *ahí fuera* solo es la consecuencia. Es automática. No puede evitar ocurrir debido a las leyes universales de la vida. Cuando el mundo envidia las consecuencias, se equivoca. Trata de imitar, pero no sabe *qué* imitar. Para que las cosas funcionen en nuestra vida tenemos que imitar la causa, no el efecto. Tener plátanos es la consecuencia, el resultado. Es el ahí fuera del éxito, que simplemente consiste en saber lo que hay aquí dentro.

Cuando comprendemos el secreto del éxito —que es la experiencia del *ajá* cuando encontramos la puerta abierta—, podemos divertirnos manifestándolo en

el mundo o no, como prefiramos. Una vez alcanzada la maestría interna, ya no tenemos nada que demostrar. Un verdadero experto en karate no va por la calle buscando peleas. Al contrario, si algún tipo duro se le acerca, él bromea para evitar el enfrentamiento. Emplea muchas maneras de evitar el encuentro porque tiene una certeza absoluta con respecto a su capacidad. Su asaltante no lo sabe, pero podría partirle el cuello de un golpe.

Como en las artes marciales, el éxito sucede sin esfuerzo. Es gracia. Es facilidad. Es aposentamiento. Es precisión. Es enfoque. Es poner nuestro dedo en el punto exacto y esencial. Es no confundir causa y efecto… ahí está la diferencia. Una forma secreta de saber si hemos alcanzado este nivel es detectar la presencia de la alegría. Si estamos cansados y agotados al final del día, el cansancio viene del esfuerzo inútil de intentar agarrar los plátanos. Cuando inventamos un producto mejor, el mundo entero se abre camino hasta nuestra puerta. No hace falta devanarse los sesos.

¿Cuánto tiempo lleva conseguir el éxito? Exactamente un segundo. Por ejemplo, aunque puede hacer falta tiempo para leer estas palabras, *entenderlas* solo requiere un segundo. En algún segundo aún desconocido la puerta se abre y la persona tiene la experiencia interna de haberlo sabido siempre.

Cuando el bailarín que hemos descrito antes empezó a bailar, descubrió que ya sabía hacerlo. ¿Qué ocurrió psicológica, neurológica y anatómicamente? ¿Qué conectó su cerebro izquierdo con el derecho? ¿Se abrió una puerta entre ellos? El cerebro derecho, que es como un ordenador analógico y está conectado con la totalidad del conocimiento, no estaba conectado con el cerebro izquierdo, que es como un ordenador digital, limitado pero capaz de procesar datos linealmente. Danzar desde el cerebro izquierdo es una pesadez: el resultado es torpe, plano, agotador y carece de chispa.

El cerebro izquierdo se agota, y nos agotará a nosotros, en su esfuerzo por conseguir los plátanos, pues logra tocarlos lo suficiente como para seguir esforzándose. En cierto sentido, es una desgracia que el mono consiga tocar un plátano del racimo, porque entonces está acabado. Como ha tenido la experiencia una vez, está convencido de que empujando las barras conseguirá los plátanos haciendo fuerza y seguirá dominado por ese programa el resto de sus días.

Ahora entendemos el estado del mundo y por qué es como es. Para el mono sería una gran suerte caer al suelo derrotado tras el esfuerzo. En ese estado de agotamiento, podría mirar la puerta y se le encendería una bombilla por dentro. La mayor parte de la gente ha conseguido suficientes plátanos como para quedarse atrapada para siempre en el lugar donde está. Por lo tanto, en el mundo del verdadero éxito no hay competición.

Quiero remachar esta idea para que cale: *en el mundo del verdadero éxito no hay competición* . Cuando llegamos a la cima de cualquier campo de actividad, allí no hay competición. En lo alto de la pirámide hay muy pocos, y son los que gobiernan el mundo. ¿Cuál es el problema? Si alguien tiene el mejor restaurante de la ciudad, no tiene que esforzarse por conseguir el éxito. Es automático. La gente hace cola en su puerta.

Si alguien es el mejor mecánico de la ciudad, ¿tendrá problemas para

encontrar trabajo? No. Todos los talleres le ofrecerán la oportunidad de trabajar para ellos y esa persona ya tendrá una serie de clientes fijos. En la pequeña ciudad donde vivía había un mecánico que podía conseguir empleo en cualquier taller. Tenía muchos seguidores que le eran fieles. Los clientes le seguían donde fuera. Era el mejor y todo el mundo lo sabía.

La gente usa cualquier excusa para evitar afrontar los puntos básicos que estamos señalando aquí. Preguntan: «¿Cómo puedo tener éxito en el mundo si no tengo educación superior? Solo soy un camarero». De acuerdo, examinemos a los camareros. Conocí a algunos en la Costa Este que eran *maîtres* de los clubes más renombrados del país. Recuerdo que una noche, a las dos de la mañana, estaba fuera charlando con uno de ellos cuando una enorme limusina se detuvo junto a la acera. Pensé que sería del dueño pero, para mi sorpresa, el *maître* se montó en ella y se fue. ¡Era su limusina! El dueño se había ido a casa unas horas antes.

Aquel *maître* ganaba una millonada. De modo que, si vas a ser camarero, sé el mejor camarero que el mundo haya visto. Trata a todos los clientes como si fueran miembros de la realeza y tu éxito estará garantizado. Podemos ver que el éxito de un camarero se deriva de cómo trate a la gente. Está claro que tiene que conocer la mecánica de su trabajo; eso lo damos por hecho. En este caso, la diferencia es una cuestión de actitud, de energía, de motivación. Se trata de que uno se exprese desde el poder.

El camarero pobre parte de una actitud de avaricia: siempre está esforzándose por alcanzar los plátanos. El verdadero *maître* no tiene que preocuparse por el dinero en absoluto, ¿cierto? Él da. Manifiesta excelencia. Si manifestamos excelencia en el mundo, no tendremos que preocuparnos en absoluto por el dinero. El mundo nos buscará. No tendremos que buscar trabajo. Otras empresas nos llamarán porque tenemos lo que quieren; sabemos hacer las cosas. Cuando tenemos éxito en un área de la vida, podemos cosechar el mismo éxito en cualquier otra, siempre que así lo elijamos y que nos agrade. La técnica es exactamente la misma.

Édith Piaf fue una gran artista conocida en el muno entero. Era la única capaz de poner de rodillas a un público tan hosco y exigente como el de la ciudad de Nueva York. Cuando cantaba, no quedaba un ojo seco en toda la sala. Tenía al público en la palma de la mano. Ella tenía el poder: el poder de activar, de cautivar, de volver a despertar experiencias emocionales largo tiempo olvidadas. Ni siquiera entendíamos sus palabras porque cantaba en francés.

El secreto de las personas exitosas es que *lo* tienen. Y el propósito de este libro es descubrir qué contiene ese *lo* . Algunas personas *lo* tienen pero no lo saben. No se dan cuenta. Todos conocemos personas que tienen un gran don en cierta área de actividad. Si les preguntamos cómo lo hacen, nos dirán que no lo saben; simplemente lo hacen. Sienten que no pueden ser de otra forma; así es como son.

***

La razón por la que los libros que explican cómo hacer las cosas no consiguen sus objetivos es que ofrecen las descripciones típicas del cerebro izquierdo. Esto

incluye el mecanismo de pasar de la causa al efecto, pero no logran poner el dedo en la causa.

En una ocasión reservé un teatro para una organización y su representante estaba preocupado pensando que no conseguiríamos llenarlo. Si no fuera a lograr un éxito completo, yo no lo habría organizado. Le pedí que se relajara, aunque sabía que no podía hacerlo. Estaba claro, las entradas se agotaron y fue un rotundo éxito. ¿Por qué no?

Cualquier cosa que hacemos desde un espacio de conocimiento interno es segura incluso antes de que ocurra. Cuando estamos en el buen camino, tenemos la absoluta certeza interna del conocimiento, y el resultado ya es evidente para nosotros. El Empire State ya existió desde el momento en que hubo un acuerdo de unirse para levantar el edificio más alto del mundo (en aquel tiempo). Ese concepto, ese acuerdo, esa idea, esa visión —y la excitación que producía— tenían la capacidad de movilizar a miles de trabajadores y millones de dólares, de convertirlo en una de las grandes atracciones de Nueva York y de que fuera reconocido mundialmente. Juntar el dinero de los bancos y a los trabajadores, ingenieros, arquitectos, así como los materiales de construcción, solo fue el efecto en el mundo externo, que fue movilizado, organizado y concretado por el poder subyacente.

Una de las cosas que percibimos en las leyes de la física y en las leyes del universo es que la fuerza siempre genera otra fuerza igual y de sentido contrario. Ahí tenemos la razón por la que nos sentimos agotados. Si lo examinamos, vemos que *ninguna fuerza es posible sin una contrafuerza* . Nada puede presionar sobre otra cosa si no hay algo que se le resista. Si no hay resistencia, no hay presión. El movimiento es el resultado del delicado equilibrio entre estas dos fuerzas. El poder del motor de propulsión a chorro proviene de la capacidad elevadora del vacío, creado por la velocidad del aire en la superficie superior de las alas del avión contra la resistencia del aire atmosférico. La velocidad es la diferencia entre estas dos fuerzas; por lo tanto, la fuerza produce una contrafuerza.

¡El secreto del poder es que nada le presenta resistencia! Según relata el mito griego, Sísifo trataba de elevar una piedra por la ladera de la montaña contra la fuerza de la gravedad. El movimiento de la roca es la diferencia, calculable matemáticamente, entre el impulso ascendente de la fuerza muscular y el impulso descendente de la gravedad. Si el primero excede al segundo, la roca asciende por la ladera. Si el equilibrio se invierte, la piedra desciende. Intentar trepar por la escalera del éxito y llegar al punto más alto mediante la fuerza es jugar al juego de Sísifo. Y lo único que consiguió este fue un cuadro agudo de hemorroides. Por supuesto, todos conocemos el verdadero final de la historia de Sísifo. Empezó a beber mucho y a tomar drogas, y murió de sobredosis.

Buena parte del mundo funciona así, ¿cierto? Las personas tienen un destello de aparente éxito y después pierden el barco. Parecía que *lo* tenían, pero en realidad no era así. ¿Por qué imitarlas? No nos interesa mirar las cosas únicamente en secciones transversales, también podemos mirarlas de forma longitudinal. La prueba del éxito está en el resultado final. No queremos volar para después irnos al garete. Sin embargo, así es como funciona la mayor parte

de la gente en el mundo. Esperan a leer la prensa para comprar el mismo vestido o los mismos pantalones, el mismo coche, para ir a los mismos restaurantes, nombrar a las mismas personas e intentar salir en el mismo periódico que sus ídolos. Fútil, ¿no crees?

El poder no proviene de los hechos, de los posicionamientos o de tener algo ahí fuera. Proviene de una posición interna con relación a esas cosas. Si lo examinamos, veremos que no hay poder en ningún hecho del mundo. Lo que les daba poder solo era nuestra forma de reaccionar ante ellos, cómo nos sentíamos con respecto a ellos y cómo nos afectaban. Nuestra actitud hacia los hechos determina la experiencia. La música alta es molesta para algunos y apasionante para otros. La cualidad no está ahí fuera, sino dentro de nosotros; por lo tanto, el éxito es una manera de ser y de estar con las cosas. Es un conjunto de actitudes. Es un estilo. Es la intención de estar correctamente motivado y de mantener la visión adecuada. Estos factores garantizarán el éxito de forma automática. No tenemos que hacer nada al respecto.

Si tenemos la actitud correcta, todo el mundo nos buscará. Todos querrán estar con nosotros. Todos pedirán venir a nuestra fiesta. Dejaremos de preocuparnos por si la gente va a asistir a nuestra fiesta o no, como hacen la mayoría de los anfitriones. Sabremos que nos va a ocurrir justo lo contrario: a menos que lo impidamos, nuestra casa va a estar llena a reventar.

Concedamos que ya hemos conseguido algunos plátanos. Lo que nos preocupa es que no tenemos muchos. Si vivimos en una isla tropical con incontables plataneros, no tiene sentido almacenarlos. Si acumulamos plátanos o los escondemos secretamente en algún lugar, todo el vecindario pensará que estamos locos. Cuando entendamos de qué trata este libro y miremos a nuestro alrededor, todo nos parecerá muy divertido. Todas esas personas acumulan plátanos mientras nosotros paseamos entre los plataneros. También veremos el lado triste. Toda esa gente sedienta que está rodeada de agua; todas esas personas sin amor que están rodeadas de amor; toda la gente pobre rodeada de dinero, los fracasados rodeados por el éxito, los que se sienten en un callejón sin salida en medio de un mar de oportunidades… simplemente no pueden verlo.

Cuenta la leyenda que Buda transmitió la iluminación a su seguidor Mahakasyapa sin pronunciar palabra. En ese gran momento de la historia, Buda le ofreció silenciosamente una flor y, justo en ese instante, Mahakasyapa se iluminó. No hubo lucha, esfuerzo, práctica ni tensión por alcanzar la iluminación. No hubo material alguno del cerebro izquierdo. Fue un *ajá* repentino, una *experiencia* completa y total.

Buda partía del conocimiento de que Mahakasyapa ya estaba iluminado pero no se daba cuenta. No sabemos si después de despertar Mahakasyapa se compró una limusina o no, pero es evidente que eso no tiene la menor importancia. Estoy seguro de que, si hubiera pensado que eso servía a algún propósito en el mundo, se la habría comprado. La prueba incuestionable de que ha ocurrido es que, cuando lo tenemos todo, no *necesitamos* nada.

Esto nos lleva a examinar el atolladero, el bloqueo y el obstáculo que es la necesidad. La necesidad, por su propia esencia, es una negación de la verdad con

respecto a nosotros mismos. Es afirmar que no sabemos algo, cuando en verdad lo sabemos; lo único que ocurre es que no estamos conectados con ello. Cuando lo tenemos todo, no necesitamos nada. Una vez que tenemos la fórmula, no necesitamos aplicarla; ahora bien, somos libres de hacerlo si lo deseamos.

Por más que nos tensemos y que movamos los globos oculares de un lado a otro, no podemos vernos la nuca. La capacidad de vernos la nuca surge de otro principio completamente distinto; hace falta un espejo. Este es el propósito del mundo. El mundo solo es un espejo en el que podemos vernos la parte de atrás de la cabeza. Lo que vemos en nuestro mundo personal es el reflejo de los principios a los que nos adherimos a nivel de la causa, que está en nuestra mente. El éxito surge de inmediato al saber *adónde* mirar. No *qué* mirar, sino *adónde* mirar. No hemos de mirar lo que tenemos ni lo que hacemos, sino lo que somos. Cuando encontremos dentro de nosotros lo que hemos estado buscando, ya no tendremos que seguir molestándonos en mirar ahí fuera.

Curiosamente, en la mente inconsciente la conexión más cercana entre dos cosas se produce cuando están en oposición, a ciento ochenta grados. Conseguimos las respuestas a muchos problemas por el simple hecho de cambiar de posición el carro y el caballo. Si suspendemos por un momento nuestro sistema de creencias con respecto a qué es la causa y qué es el efecto, y suponemos en el marco de este ejercicio que están a la inversa, las respuestas se revelarán al instante. Tendremos esa sensación del *ajá* . Freud ya lo indicó en su libro sobre los sueños, a comienzos del siglo XX : un mecanismo de la mente inconsciente consiste en disfrazar una cosa como su opuesta. Dar la vuelta a la moneda es uno de los secretos del éxito.

***

Bueno, hasta el momento hemos ocupado nuestras mentes con algo que suena teórico. La teoría suena como que podría ser mística, o psicológica, o existencial, o algún otro término con el que nuestra mente la quiera etiquetar. La razón por la que ocurre esto es nuestra resistencia. Nuestro cerebro izquierdo quiere seguir con la batuta, al mando. No quiere oír que solo tiene que ser el servidor de algo mayor. Y tampoco quiere que lo descubramos. Quiere que pensemos que él es el único lado de la moneda.

Te lo digo: existen dos lados, y el cerebro izquierdo no quiere que lo sepamos. Es natural. Está bien. Para satisfacerlo, concluiremos este capítulo con algunos ejemplos prácticos. Los ejemplos colmarán la necesidad de información y de convicción del cerebro izquierdo.

Entretanto, lo que estoy transmitiendo aquí es el principio básico que está detrás de todos los ejemplos. El cerebro izquierdo no puede resistirse a él, de modo que vamos a refinarlo. El cerebro izquierdo tiene su función y esta es de gran importancia; no queremos menospreciarlo. Él ejecuta lo que sabe la totalidad de la persona.

La falta de éxito proviene de mantener posiciones en las que hay que elegir entre una cosa y otra, en lugar de tenerlas ambas. En el mundo cotidiano de la

competición, esto significa dejar de tener enemigos o competidores, dejar de considerarlos así. Por el contrario, debemos empezar a considerarlos como «liebres» y fuentes de inspiración. Si no fuera por la liebre, el galgo no podría correr al máximo de su potencial. Mira a los que considerabas enemigos y competidores como simples fuentes de inspiración. Aquello a lo que ellos están retando también está dentro de nosotros. No es que nosotros estemos contra ellos. Los campeones de karate no dominan a sus oponentes en absoluto. Solo se dominan a sí mismos.

Renuncia a competir. Los competidores son meros ejemplos de lo que es posible, y por lo tanto son fuentes de energía. Al final de cualquier gran guerra, los comandantes de los bandos opuestos se felicitan mutuamente. El campeón y el valioso oponente se tratan con honor y respeto. Se dirigen el uno al otro como si fueran generales. No podemos apropiarnos de lo que es grande dentro de nosotros a menos que lo reconozcamos en otros. Después del juicio, los abogados se dan la mano y a menudo salen a cenar juntos. Los campeones de boxeo se agradecen el uno al otro. Un verdadero campeón como Joe Lewis sabía que, si su oponente no tenía una actuación destacada, él no podía ser una estrella. Los que parecen ser nuestros enemigos, oponentes o competidores en realidad nos inspiran para convertirnos en estrellas.

Envidiar a alguien es creer que no tenemos lo que él tiene y odiarlo por ello. Pensamos que lo que queremos está ahí fuera. Tenemos que dejar de pensar así en este mismo instante. Ellos simplemente *lo* han descubierto dentro de sí mismos. Y nosotros tenemos que hacer lo mismo. Hay todo tipo de libros que nos dicen que la clave del éxito radica en la confianza en uno mismo, una actitud ganadora y otras cosas parecidas. Todo eso son *consecuencias* . Son los efectos de esas actitudes; no son la causa. Cuando tengamos la clave del éxito, nos sentiremos confiados, sonrientes, generosos, extrovertidos, capaces y buenos comunicadores.

Capítulo 2
La anatomía del éxito

Para descubrir los principios que llevan al éxito, vamos a tomar el típico negocio y desmontarlo pieza a pieza. Examinaremos uno con el que estás familiarizado y con el que has tenido mucha experiencia en tu vida. De esta manera, podremos hacer este ejercicio juntos con la absoluta certeza de que entiendes al instante el punto que trato de demostrar.

He notado que algunos restaurantes tienen un rotundo éxito, mientras docenas de otros quiebran. Es bien sabido que la tasa de fracasos de los nuevos negocios está en el cincuenta por ciento. Y buena parte del cincuenta por ciento restante tiene que esforzarse por sobrevivir. Lo consiguen, pero nadie se siente especialmente feliz. De entre docenas de restaurantes, es probable que solo uno se convierta en un cuatro estrellas, en un lugar famoso y muy buscado. Los propietarios pueden tenerlo todo a su gusto, hasta el mínimo detalle, y también los grades chefs. Los mejores chefs, los que disfrutan de lo que hacen, se sumergen por completo en su trabajo. Están ansiosos por aprender y por compartir con otros lo aprendido. Su motivación es agradarnos, servirnos, satisfacernos, hacernos felices y conseguir que nuestra velada sea un éxito.

Las grandes bandas de música exitosas, las que están en lo más alto (aunque no suelen ser demasiado conocidas entre el gran público), son bandas como la de Lester Lanin. Entre los eventos importantes, organizados por las élites, no había ninguno que no contara con la música de Lester Lanin. Era una exigencia. Todo el mundo competía por contratar su orquesta, que tenía todas las actuaciones reservadas con años de antelación. Una de las claves de su éxito era que tocaban música que agradaba a los oyentes, que sacaba lo mejor de ellos. No tocaban para impresionar ni para lucirse.

Cuando escuchamos otras bandas y orquestas, vemos por qué son fracasos totales. Están ahí para impresionarse a sí mismos con lo que son capaces hacer. No les interesa lo más mínimo que el público baile o se entretenga. Basta con observar. Tocan un vals y de repente la pista se llena, todo el mundo se pone en pie para bailar. A partir de ahí, para sorpresa de todos, no vuelven a tocar otro vals en toda la noche. Por supuesto que no. Lo que quieren es tocar su repertorio. Quieren demostrar su versatilidad. Quieren tocar una rumba rápida, con la que pierden de inmediato a la mitad de los bailarines; quieren tocar un jazz progresivo, que vacía la pista de baile; y a continuación quieren hacer algunos solos forzados y algunos números raros de los que francamente sería mejor prescindir. El resultado es creativo, sin duda, pero desastroso para las relaciones sociales. Parte de un principio y de una motivación equivocados, puesto que refleja una actitud egoísta y poco amorosa, y no fomenta la vida, representada en este caso por la alegría y el placer natural del público. No les interesa complacer

a los asistentes; les interesa ser estrellas. Al tratar de conseguir los plátanos, los pierden.

Conocí a un músico que tenía mucho éxito. Más adelante tuvo su propia banda de música de baile con la que se ganó la vida durante la Gran Depresión. Cuando se daba cuenta de que la gente se levantaba para bailar porque le encantaba un vals lento, él tocaba muchos. Me decía: «A esta gente le gusta el vals; vamos allá». Tocaba un vals tras otro hasta que todo el mundo se sentía feliz y satisfecho. Si a otro público le gustaba la polca, no paraba de tocar polcas toda la noche. No tenía una especie de fórmula que demostrar, lo que implicaría tocar músicas diferentes una tras otra. ¿Cuánta gente del público quiere bailar la rumba? Prueba unas cuantas cosas y ya irás viendo.

El principio que opera aquí es el de observación y respuesta. ¿Cuántas veces hemos ido al mismo restaurante y hemos pedido lo mismo para que nos respondan que ya no está en la carta? ¿Hasta dónde llega su inconciencia e insensibilidad? Les decimos: «¿Tienes un expreso?». Y la respuesta es: «No». O bien nos dicen el típico: «La máquina del café está averiada». Si alguien quiere ganar millones, que se dedique a reparar máquinas de café. Ha llegado a estar en una ciudad en la que uno de cada tres restaurantes que anunciaban café expreso tenía la máquina averiada.

Si la gente vuelve una y otra vez al mismo restaurante para pedir una cola baja en calorías y los camareros siguen diciendo que no hay, esa es la clave del fracaso: *sé sordo, no respondas ni observes; p ractica sistemáticamente el no agradar nunca a los clientes y resístete con orgullo a cualquier idea que propongan* .

En una ciudad donde viví, pedí refresco de jengibre en casi todos los restaurantes, y estoy hablando de restaurantes con grandes bares. En algunos de ellos lo pedí docenas de veces. Más del cincuenta por ciento me dijeron una y otra vez que no tenían ese tipo de refresco. ¿Se puede tener un bar bien abastecido sin una variedad de refrescos? Como alternativa siempre me decían que tenían gaseosa. Pero yo no quería gaseosa, quería refresco de jengibre.

Después de algún tiempo empieza a calar el resentimiento, ¿cierto? No le importamos a esta gente, es evidente. No se preocupan de tener lo que nos gusta. No tienen la menor intención de agradarnos. Se sienten autosatisfechos. En lo que les atañe, están contentos porque el negocio les da beneficios. Sienten que no tienen nada que aprender. Desde su punto de vista, ya han conseguido el éxito. Declaran que ya tienen todo el pescado vendido cuando han alcanzado un nivel mínimo. Ganan cien mil euros al año, ¿y qué? Para las personas de éxito cien mil al año es calderilla. No es nada. Yo tengo cientos de ideas y cada una de ellas vale cien mil euros…

Por más dinero que ganen, esos lugares son un fracaso. La razón por la que sobreviven es que están ahí. Si solo hay un restaurante mexicano en la ciudad, por supuesto que la gente a la que le gusta la comida mexicana acudirá a él. ¿Por qué van ahí? Porque no hay otro. ¿Es eso tener éxito? En absoluto. Tú puedes tener éxito.

He tenido la asombrosa experiencia de cenar en un restaurante y que me dijeran que no tenían mantequilla. Pregunté a la camarera:

—¿Qué es esto que me estoy poniendo en el pan? Sabe muy mal.

—Es margarina.

—No me gusta la margarina, es horrible. Sabe a grasa. Quiero mantequilla de verdad.

—Solo tenemos margarina —respondió.

En casos así me gustaría saber *por qué* no tienen mantequilla. ¿Qué les pasa? ¿Son inconscientes? ¿Se han olvidado? ¿No tienen formación? La respuesta a cada una de estas preguntas es *sí*.

Miré la cara del dueño de ese restaurante, que estaba lleno. Recibían autobuses de turistas, y ciertamente los autobuses de turistas garantizan un volumen de negocio. Pero allí no vi felicidad. No vi alegría. No vi la irradiación de la vivacidad y el entusiasmo por la vida. Vi a una persona desabrida. Tenía el aspecto de padecer úlcera crónica y migrañas. No me importa cuánto dinero tenga ese hombre en el banco. Se ha conformado con la satisfacción; la ha confundido con la felicidad.

***

La satisfacción es una cosa y la felicidad es otra muy distinta. Uno puede sentir satisfacción al clavar una daga en el corazón de otro y retorcerla; eso es satisfacción. Sin embargo, es poco probable que eso te lleve a tener una vida feliz. La felicidad depende de cómo gestionamos el éxito, de nuestra manera de estar con él. Está en saber cómo ha ocurrido. Cuando nos pusieron un sobresaliente en la escuela porque habíamos copiado, ¿había felicidad en eso? ¿Había éxito? ¿Había alegría? ¿Había merecido la pena? Supongo que a cierto nivel sí, habíamos sobrevivido. Habíamos superado la situación y aprobado. Pero no hubo un verdadero aumento de la autoestima ni de ninguno de los componentes del éxito, como la confianza en uno mismo, el entusiasmo y la alegría de la maestría interna. Por otra parte, cuando estudiábamos para un examen y sacábamos un sobresaliente, sentíamos pura alegría. Esto se debe a que era legítimo. Era auténtico. Era real. Sabíamos que manifestábamos nuestro verdadero poder.

Los símbolos del éxito en el mundo pueden ser así. Cuando hablamos de éxito, no nos referimos a conseguir un sobresaliente por una imitación superficial de algo que funciona. El dinero no es importante *per se,* lo es si contribuye a nuestra felicidad. La mayoría de la gente no cree que el dinero haga a las personas desdichadas, pero todos conocemos a algunos a quienes les ocurre esto. Por causa del dinero, viven en el temor, en la vanidad, en el orgullo, en la paranoia, en la arrogancia y en el rencor. Otros los desprecian. Algunos de ellos dan lástima.

Un buen ejemplo es lo que les ocurre a los ganadores de grandes premios de lotería. Las estadísticas de los seguimientos realizados a los ganadores durante los primeros cinco años revelan el desastre: un alto porcentaje acaba en bancarrota. Algunos se suicidan. La tasa de divorcios alcanza cotas astronómicas. La desdicha, el sufrimiento y la infelicidad son la regla; estas personas estallan y quedan destruidas. Lo mismo ocurre con la fama y con los que alcanzan el estatus

de famosos: para algunos es opresivo y para otros es una fuente de alegría. Algunos se esconden de los cazadores de autógrafos y a otros les encantan. ¿Cuál es la diferencia? Hay personas de cuyo éxito disfrutamos, y hay otras a las que despreciamos por su éxito.

Cuando alguien es exitoso de verdad, nos damos cuenta de que le admiramos *como persona* . Lo que admiramos no es lo que tiene, ni siquiera lo que hace, aunque posiblemente esto también sea interesante. Más bien, lo que nos impresiona es lo que la persona *es* . Queremos conectar con lo que esa persona es porque sentimos que *lo* tiene. Y esperamos inconscientemente que se nos pegue algo. Si estamos con él, algo se nos pegará. Esta es la base del antiguo dicho: «El dinero se pega». No es el dinero lo que se pega; sino el conocimiento de cómo manifestar dinero.

Uno puede dar dinero a quienes no conocen este principio; pero es probable que vuelvan a arruinarse. Aprendí esto en la marina durante la Segunda Guerra Mundial. El día que cobrábamos la paga, jugábamos a las cartas y apostábamos. Algunos perdían siempre y otros ganaban siempre. Derramar dinero sobre los pobres no funciona. Tener dinero es la manifestación de una actitud interna. La pobreza está en la cabeza, no en el talonario de cheques.

Se ha dicho que el éxito destruye a muchos. Es un error. El verdadero éxito hace florecer la vida; el falso éxito acaba destruyéndote. La diferencia entre ambos está en el principio en el que se basan. Entre sacar un sobresaliente porque conozco el tema y sacarlo por copiar existe toda la diferencia del mundo.

La confianza surge de saber que llevamos dentro lo que necesitamos. En consecuencia, viene con nosotros dondequiera que vamos. *El éxito se va a producir con independencia de dónde nos pongan en el mundo.* Ponme en una ciudad extraña, sin dinero ni posesiones, y te garantizo que en el plazo de un año tendré una empresa exitosa. ¿Por qué? Porque llevo la fórmula en mi cabeza. No está ahí fuera, sino aquí dentro.

Repito este punto con frecuencia. En este libro la información se comparte en espiral; no sigue un planteamiento lineal, en línea recta, de «empieza por aquí y acaba por allí». Al dar continuas vueltas al mismo territorio, acabamos entendiéndolo por pura familiaridad. No tenemos que memorizarlo. Cuando hayamos terminado el libro, lo tendremos integrado. Nos quedaremos con ello porque estaremos familiarizados. Nos va a resultar tan evidente que diremos: «¡Vaya! Es algo que siempre he sabido».

Este tipo de aprendizaje requiere mirar en otra dirección. Eso es lo único que el mono tiene que hacer, ¿cierto? Dejar de mirar los plátanos y mirar hacia la puerta abierta. Es un chasquido. Es un giro de ciento ochenta grados. Es la otra cara de la moneda. Es lo más fácil del mundo. No requiere esfuerzo. ¿Qué tiene que hacer el mono para ser libre? Solo pararse por un momento y mirar. Esto es justamente lo que les ocurre a algunos monos afortunados del mundo, entre los que me incluyo. La primera vez que me sucedió, había llegado al punto de máximo agotamiento tras intentar obtenerlo a través de las barras y renuncié. Caí al suelo, agotado, y me rendí completa y totalmente. La respuesta estaba ahí, tan clara y tan evidente como mi propia nariz.

***

Volvamos al restaurante. Vamos a reunir todas estos errores en un solo lugar y lo que quiero demostrar será evidente. En primer lugar, el negocio tiene un nombre único y muy especial. Estoy seguro de que esto gratifica la vanidad del propietario. Hay que fabricar un nombre francés, largo y elegante, como La Roulade de la Mer Fantastique. Sin duda esto impresiona al dueño, aunque nadie pueda pronunciarlo. Conozco muchos negocios que han fracasado por tener nombres extraños, sobre todo en lenguas extranjeras. Nos avergüenza preguntar por ellos porque estamos seguros de que lo pronunciamos mal. Primera barrera.

El siguiente error es dar una dirección sin que el número esté claramente expuesto en las paredes del edificio. Así será difícil de encontrar. Esta es la segunda táctica para conseguir el fracaso. Los grandes negocios hacen esto continuamente.

Veamos un ejemplo. Elige cualquier objeto de casa, algo que te guste, y mira el sello del fabricante. Dirá, por ejemplo: «Wilson, Chicago, Illinois». Supongo que esta breve comunicación complace su vanidad; todo el mundo debe saber quién es Wilson de Chicago. Pero, francamente, aparte de su pequeño público fiel, yo no sé quién es Wilson de Chicago y tampoco lo sabe nadie más. Si me gusta su producto y quiero comprar más, tengo que hacer un largo proceso para averiguar cómo hacerlo. Si llamo al teléfono de información, la operadora no querrá darme la dirección; dirá que solo puede dar números de teléfono. De modo que voy a tener que llamar a Wilson en Chicago, que me pondrá en espera, y quizá me desconectará, lo cual implica que tendré que volver a llamar.

Estoy dedicando mi tiempo y mi energía para intentar contactar con algún negocio en el que tengo muchas ganas de gastar mi dinero para hacerlos ricos. Y ellos han establecido tantas barreras que me pregunto cómo sobreviven. Piensa en lo genial que sería decir: «Metales Wilson [al menos esto nos dice lo que hacen], 2960 Tercera Avenida, Chicago, Illinois», y su número de teléfono. Si me hacen este pequeño favor, puedo ayudarles fácilmente a incrementar sus beneficios y su volumen de negocio. Comprobaría que han revisado el proceso de que un cliente se acerque a ellos y han imaginado cómo es experimentar ese proceso de principio a fin.

Después de buscar el restaurante con el nombre impronunciable, escondido en una dirección indescifrable, tenemos que pasar por la rutina habitual con la anfitriona de cara hierática o falsa sonrisa. Anota nuestro nombre en la lista de espera o ejecuta el procedimiento que sea. Entonces nos pueden desviar hacia el bar, donde esperan sacarnos los cuartos con las bebidas antes de ofrecernos sitio en la mesa; y si tenemos que ir al servicio, comprobamos que las mesas están vacías.

A continuación, vemos que los servicios están sucios. Huelen. Están hechos un lío. Como reza el viejo dicho: «Si te gusta el baño, te gustará la cocina». Después de esto ya empezamos a perder el apetito. Nos imaginamos a los cocineros yendo a estos servicios en los que no hay jabón ni toallas. En nuestra cabeza surgen imágenes de gérmenes, o la idea de que en este restaurante nos podrían contagiar

la disentería.

Y aunque los servicios estén limpios, no tienen ningún atractivo. Reflejan esa actitud puritana de que no se habla de los baños, o de que son una mera necesidad funcional, en lugar de una oportunidad para diseñar interiores creativos. No olvidemos que los dueños están expresando su nivel de atención y de creatividad en la experiencia del baño que ofrecen al cliente. ¡La decoración de los servicios establece más allá de toda duda la clase de un restaurante o de un negocio! Unos servicios pésimos declaran de manera impactante la indiferencia de los dueños por el bienestar, la comodidad y la seguridad de sus clientes, así como su falta de interés en la calidad de nuestra experiencia general.

Esto nos lleva a un nuevo principio. Todas estas transacciones se producen dentro del campo que podemos denominar *calidad de la experiencia.* Para tener éxito, el dueño de un negocio debe enfocarse en la calidad de la experiencia de sus clientes: no en venderles cosas, no en conseguir su dinero, no en cerrar un trato, no en vencerlos, sino en la calidad de su experiencia. Cuando hallamos un negocio así, salimos entusiasmados. Una de las señales que caracteriza al éxito es que es compartido. Si alguien no lo comparte, entonces lo único que tiene son los símbolos del éxito. Lo sabemos a partir de nuestra propia experiencia. Hay lugares que compartimos con los amigos porque estar allí fue una experiencia estupenda.

La expresión o manifestación de esta experiencia estupenda en un momento dado varía de una situación a otra. Pero eso no es lo realmente importante, sino que tuvimos una gran experiencia. Por ejemplo, yo siempre compraba en el supermercado de Basha. ¿Por qué lo hacía? Porque Eddie Basha, el presidente de la compañía, escribía cartas personales a sus clientes y las publicaba en el periódico. Así expresaba que sus clientes le importaban. Contrataba minusválidos. Redujo al mínimo la tasa de rotación de sus empleados, que además eran inusitadamente amistosos. Me dejaban pasmado. ¿Cómo podían estar allí de pie todo el día? Debían estar cansados porque trataban con cientos y cientos de personas, y sin embargo no se amargaban ni se mostraban pesimistas, maleducados o insensibles. ¿Cómo era posible que todos esos empleados siguieran mostrándose sinceramente amistosos? Bueno, creo que Basha *lo tenía.*

Y había otra cosa. Enfrente del supermercado había un espacio para los clientes con mesas donde la gente podía sentarse, hablar con sus amigos o leer el periódico. Nadie les metía prisa. Nadie los molestaba. Nadie trataba de venderles nada. Basha simplemente proporcionaba un pequeño espacio comunitario para reunirse, libre de finalidad lucrativa. Otros comercios no ofrecían espacios así. Cada centímetro cuadrado estaba lleno de estanterías de las que trataban de obtener algún beneficio.

¿Eddie Basha sufría pérdidas por destinar esos metros cuadrados a un área de reunión social? Por supuesto que no. También había una gran terraza. Podías comprar algo en la panadería o en la tienda de *delicatessen* y sentarte a comer allí, tomándote todo el tiempo que quisieras mientras veías la gente pasar. Dentro de la panadería había un cartel que decía: «Hecho con amor». Por supuesto, los lavabos estaban muy a mano, así como todo tipo de máquinas expendedoras,

fotocopiadoras, papeleras y otros servicios para mayor comodidad y placer del cliente.

Entonces, ¿cuál es la suma total de todo esto? Basha proporcionaba una experiencia comunitaria amistosa, cálida y amorosa. Las personas como yo desarrollábamos una especie de lealtad. No me importaba cuántos supermercados abrieran en la ciudad para hacerle la competencia. Tampoco me importaba si sus precios me podían ahorrar algunos céntimos. Eddie Basha me había capturado con su… buena voluntad.

El éxito es la consecuencia automática de la buena voluntad. Si alguien imita lo que hacía Eddie Basha para conseguir el éxito, se engaña de mala manera. Su éxito venía de su forma de ser. Era evidente que habría tenido éxito en cualquier cosa a la que se hubiera dedicado. Sus clientes se sentían incluidos en la experiencia. Sentíamos que la compartíamos. Sentíamos que formábamos parte de ella. Casi sentíamos que él era parte de nuestra familia extendida. El poder estaba en su actitud de buena voluntad y en lo que motivaba su intención.

Comparemos esto con visitar la delegación más cercana de la Dirección General de Tráfico. Es evidente que allí no le importamos a nadie. Los muebles son grises, nada atractivos, de acero, fríos. La actitud del funcionario es de enfado, irritación e incluso desprecio. Estamos obligados a hacer largas colas en un lugar mugriento. La experiencia es pésima. Todo el mundo detesta ir a la delegación de Tráfico, pero vamos allí porque tenemos que hacerlo. Si tuviéramos opción, no lo haríamos. El lugar no tiene *poder de atracción* .

Esto nos lleva a un nuevo principio. Con la fuerza, la gente se agota tratando de conseguir cosas. Con la atracción, el universo pone a la gente a tus pies. El poder es como un campo magnético: hay algunas personas cuyos campos nos producen repulsión y otras cuyos campos nos atraen. Cuando vamos a ciertos lugares o a ciertas fiestas, hay gente a la que tenemos muchas ganas de ver. Si nos topamos con ellos, nos sentimos energizados. Sin embargo, cuando vemos a otros por la calle, nos cambiamos de acerca para evitarlos porque nos dejan agotados.

De modo que las preguntas que nos planteamos son: *¿qué sensación producimos en los demás?, ¿cómo se sienten con nosotros?* Rellenar un enorme cuestionario de solicitud, hacer una larga cola para ser atendido, ir a unos urinarios pésimos, sentarse en sillas incómodas y aparcar el coche bajo el ardiente sol sin disponer de sombra alguna no hace que las personas se sientan bien.

Esto nos lleva a la entrada del restaurante. ¿Hay algún toldo que nos resguarde de la lluvia? Aparte de la decoración artística, que cambia la energía del lugar y atrae a más gente (lo garantizo), el toldo ofrece comodidad a los clientes. Si nos vestimos de punta en blanco para salir a cenar, ¿quién quiere mojarse bajo la lluvia? Si el restaurante ofrece las garantías adecuadas, debería disponer de un servicio de aparcacoches. No debería ser obligatorio, sino opcional. Conozco a mucha gente que solía evitar ciertas discotecas porque el servicio de aparcacoches era obligatorio. Estoy seguro de que el dueño pensaba que así podía sacar algunos euros más a los clientes, aunque en realidad los alejaba en tropel. A cierto nivel intuitivo, todo el mundo percibe la motivación. No engañan a nadie.

El mismo aparcacoches puede representar la consideración del dueño por nuestra tranquilidad o su avaricia por cobrarnos un poco más. De forma inconsciente notamos la diferencia.

Al entrar en el restaurante, la decoración, la iluminación y la música crean un ambiente que nos afecta. Hablar de esto exigiría todo un libro. Si nos detenemos a considerarlo, la total falta de conciencia con respecto a este campo es asombrosa. La música puede estar demasiado alta. O bien es jazz progresivo o heavy metal. Además, no para nunca. Las investigaciones han demostrado que necesitamos momentos sin música, y quienes lo han estudiado programan periodos de silencio. Los que no son conscientes de esto dejan la música sintonizada con alguna emisora horrible, o ponen alguna cinta que les gusta. Los dueños deberían olvidarse de la música que prefieren ellos y elegir la que les agrada a los clientes.

Había un restaurante italiano cuyo dueño debe haber sido fan del primer rock and roll, y de toda esa época. La música era abominable. Nunca fui a ese restaurante sin que mis acompañantes comentaran que la música era horrible. Al dueño le encantaba; los demás la detestábamos. ¿Qué tipo de música espera la gente en un restaurante italiano? Queremos oír a Verdi, canciones populares italianas, algo tranquilo y suave que nos permita conversar y a los camareros oírnos cuando vienen a tomar el pedido.

La acústica es importante, pero los dueños de muchos restaurantes deben estar sordos. Los sonidos resuenan y reverberan; las superficies duras los amplifican. No hay nada malo en un local bullicioso si los dueños lo han pensado así porque es el tipo de ambiente que desean para su negocio. De lo que hablo es de los lugares opresivos. Queremos hablar de negocios o tener una conversación romántica y no podemos oírnos. Además, la vibración del aire acondicionado y el sonido de las campanas de la cocina no hacen sino empeorar el problema. El oído es uno de nuestros sentidos más importantes. Lo mismo ocurre con el olfato. ¿Cuánto cuesta tener buen olor en un negocio? Prácticamente nada.

El color y la decoración son un tema aparte. Lo que deja una impresión en nosotros es si han sido tratados como algo importante o no, y no necesariamente que estemos de acuerdo con ese estilo. Lo que cuenta es cuánta energía se ha dedicado a crear una experiencia para nosotros, los clientes.

La ubicación también puede ser fundamental. Mucha gente descubre después de la bancarrota que en el este de Nueva York la gran diferencia entre el éxito y el fracaso depende de en qué lado de la calle esté el restaurante. Cuando acaba el teatro, la mayor parte del tráfico se dirige hacia el este.

Lo siguiente que hay que observar es si los anteriores negocios situados en ese lugar se han ido a la bancarrota. Si alguien ha fracasado en una ubicación, yo diría que la conveniencia de volver a abrir otro local ahí se reduce en un cincuenta por ciento. Si en esa ubicación ya han fracasado dos negocios, las probabilidades en contra se disparan al noventa y cinco por ciento. Y si ya han fracasado tres, sería estúpido considerarlo. En una ciudad donde viví conocí locales en los que habían fracasado sucesivamente doce negocios, uno tras otro. Era evidente que allí había algo que les hacía ir mal. En este caso operaban otros

factores en los que no entraré en este libro. Pero, hablando en general, digamos que algunos lugares tienen mala energía y no hay pintura ni retoques que puedan arreglarlo.

La idea principal de este capítulo ya ha quedado clara. Sin duda es importante tomar conciencia de la buena voluntad que se deriva de los esfuerzos de los propietarios de los negocios por crear experiencias auténticamente gratificantes para los clientes. Ser detallista y solícito es divertido, produce beneficios y hace llover los cumplidos. A todo el mundo le encanta que le traten con encanto. ¡Si nosotros mismos no tenemos encanto, debemos contratarlo!

El éxito de Disney World se debe en gran medida a lo educados, amistosos y extrovertidos que son todos los empleados que conectan con el público. Tratan a las personas como si fueran de la familia. Es importante hacer que los clientes se sientan en casa. Solo se trata de decencia y hospitalidad, hoy muy ausentes en las empresas y negocios aburridos. Un entorno aburrido crea empleados aburridos y atrae a clientes sosos y aburridos, lo que hace que toda la experiencia resulte aburrida. ¡La gente nos perdonará casi todo, excepto que la aburramos! Bueno, pasemos a cenar…

Capítulo 3
La prueba del pastel consiste en comérselo

De modo que el restaurante ya nos ha intrigado, o atraído, y de algún modo ha conseguido que traspasemos la puerta. Si el lugar es un mal ejemplo, a estas alturas casi habremos perdido el apetito. Si es un buen ejemplo, habrá despertado nuestras expectativas porque ya estamos teniendo una experiencia positiva. Nuestra experiencia futura con este restaurante o negocio está llena de expectativas optimistas.

Las expectativas tienden a determinar la calidad de la experiencia. Si esperamos que algo sea nefasto, a menudo lo será. Las expectativas establecen todas las actitudes y posicionamientos que acaban determinando el tipo de experiencia que tenemos. Por lo tanto, las expectativas del cliente son esenciales. ¿Tenemos muchas ganas de volver a ese establecimiento o no tenemos ninguna?

En este punto de la experiencia con el restaurante, lo que ocurra a continuación va a ser muy importante. Me pregunto por qué los dueños de restaurantes, o de cualquier otro negocio, se olvidan por completo de este punto: el problema de la *espera* . La espera es la brecha que separa al establecimiento de las expectativas del cliente y de su consumación. Esto es tan importante porque cada cliente se siente necesitado. Necesitamos ese lugar, o ese producto, o esa comida, o ese servicio; por lo tanto, estamos impacientes. Estamos frustrados. En este punto del encuentro, se nos tiene que tratar con guante de seda. Aquí es donde nuestro orgullo entra en juego. Si nos tratan como a personas importantes, los amaremos. Si nuestra necesidad de ser atendidos no queda satisfecha, no hay nada más que ese negocio pueda hacer para contentarnos. No nos han tratado con respeto.

Hablo del salón anodino y de la interminable espera hasta que el camarero o la camarera viene a tomar el pedido. Cuando tenemos hambre, cinco minutos pueden parecernos una eternidad. Cuando estamos llenos, cinco minutos no son nada. Aquí hay una gran diferencia. El propósito de que alguien acuda a nuestra mesa en cuanto nos sentemos es que nos sintamos atendidos y que nuestras necesidades personales queden satisfechas: no solo nuestro estómago, también nuestra persona.

Muchos cocineros y dueños de restaurantes miopes se concentran en nuestro estómago, como si no hubiera toda una persona en torno a este órgano. Cuando se cuida de nosotros, nos sentimos contentos con cualquier cosa que se nos ponga en el estómago. Por lo tanto, la regla es: por consideración hacia nuestra experiencia, por saber ponerse en nuestro lugar, el establecimiento de éxito intentará atendernos con puntualidad. La forma de gestionarlo cambia de una situación a otra, pero el principio general es que el propósito y la motivación de tenerlo en cuenta llevará a hacerlo. Ahí es donde el cliente notará la intención.

Preguntamos: ¿por qué el restaurante no tiene una persona dedicada en exclusiva a ir por las mesas y tomar rápidamente los pedidos de cada cual en cuanto se sienta y está preparado? ¿Por qué siempre desaparecen en la cocina en ese momento crucial? Y está garantizado que volverán a hacer lo mismo después, a la hora de pagar. Se falla en los dos puntos clave de la experiencia: el comienzo y el final. Nos molestamos cuando tenemos que esperar para ser atendidos, y volvemos a enfadarnos a la hora de pagar. Esta no es manera de hacer amigos y de influir en la gente.

En este punto se produce el encuentro entre nuestra personalidad y la del camarero. O bien se muestra superficial, mecánico e indiferente, o bien tiene mucha energía y nos gusta. ¿Qué marca la diferencia? La diferencia reside en hasta qué punto está *presente* . Está allí con nosotros o no está. El camarero que está allí con nosotros gana el doble en propinas que el que no está. El *feedback* le viene en forma de propinas, popularidad, reputación y regreso de los clientes. Cuando se nos trata como miembros de la realeza, recordamos ese restaurante y volvemos.

Lo que me molesta de no tener éxito es que es aburrido. No es malo, sino aburrido. ¿Hay algo más aburrido que estar sentado en un restaurante esperando a que alguien por fin se acerque y con fingido interés plantee la famosa pregunta: «¿Estáis preparados para pedir?» «¡Buenas noches! Estábamos preparados hace diez minutos» es lo que se te pasa por la cabeza.

Esto es típico en las empresas frías e impersonales, como las cadenas de comida rápida. Allí no hay nadie. No hay ninguna *persona* . Tenemos esta misma experiencia en las cadenas de supermercados gigantescos o en los actuales negocios al por menor comunes y corrientes. Deambulamos entre las estanterías. No encontramos lo que buscamos en ninguna parte. Miramos alrededor y no hay nadie. Y no solo eso, sino que en muchos negocios ni siquiera se nos indica quiénes son los empleados para poder identificarlos. Tenemos que superar la barrera de la vergüenza y abordar a una persona que por su aspecto podría ser un empleado para que nos responda: «No, no trabajo aquí». Al final decimos: «A tomar viento», y nos vamos.

Nos levantamos y nos vamos de restaurantes en los que se nos hace sentar y esperar. Estamos demasiado hambrientos e impacientes. Pero, lo que es más importante, la razón por la que estamos enfadados es su desprecio de nuestras necesidades, de nuestro bienestar, de nuestra conveniencia y placer personal. Solo quieren nuestro dinero, eso es evidente. De acuerdo, supongamos que tenemos suficiente hambre como para quedarnos a comer allí. ¿Entonces qué? Es posible dar al cliente muy poco, prácticamente nada, y aun así sacarle dinero. Es como si su estómago le chantajeara. ¿Qué se puede hacer?

Lo siguiente con lo que nos encontramos si volvemos al mismo restaurante es que el menú no cambia nunca, año tras año. Es como si al cocinero le hubieran enseñado algo en la escuela de cocina y a partir de ahí ya no hubiera aprendido nada nuevo. Estos son los principios de inflexibilidad y rigidez, el atascamiento en las cosas fáciles que uno ha aprendido a hacer. Muestra una falta de creatividad, de versatilidad, de inventiva y de inconciencia de lo fácil que la

gente se aburre en este mundo. En un menú establecido, algunas cosas deberían ser las mismas, sí, y otras deberían cambiar de forma constante. Deberían ser diferentes, creativas y frescas, de modo que los clientes tengan nuevas experiencias: algo insinuante, interesante, excitante y que nos permita elegir.

Pienso en un pequeño restaurante local que era un poco ridículo porque tenían un menú muy ostentoso. Cuando les pedía un aderezo para la ensalada, me decían que solo tenían vinagreta de frambuesa, eso era todo. ¡Vinagreta de frambuesa o queso feta! Detesto el queso feta. Detesto la vinagreta de frambuesa. En muchos de mis gustos soy una persona vulgar. Me gusta la salsa mil islas y la de queso azul. Si no las tienes, no voy a volver.

También soy aficionado al chocolate, y en esto no estoy solo: hay muchos aficionados al chocolate en este mundo. Es evidente que algunos restaurantes hacen un esfuerzo en sus postres. Tienen una gran e impresionante bandeja de postres, pero todo lo que contiene son frutas. A mí me gusta el chocolate. Si un restaurante no tiene nada de chocolate en el menú, y persiste en ello, no vuelvo.

En este restaurante local en el que estoy pensando, cada vez que iba allí preguntaba si tenían algo de chocolate. Si hubieran sido capaces de oírme la primera vez, se habrían dado cuenta. Habrían ido al dueño y le habrían dicho: «Sabes, a algunos clientes les gusta el chocolate. A algunos les gustan el refresco de jengibre y las colas bajas en calorías. A algunos clientes les gusta el queso azul. ¿Por qué no dárselo?».

Esto no significa que tengan que cancelar el pseudoprestigio que creen conseguir con la vinagreta de frambuesa. Pueden seguir teniéndola y ofreciéndola, porque tienen esta pequeña idea extraña de que la vinagreta de frambuesa convierte su restaurante en un lugar especial por algún curioso motivo. Pero también podrían tener salsa de queso azul para ensalada. ¿Es muy difícil tener una botella de sirope, o de Pepsi baja en calorías, o una botella de refresco de jengibre? ¿Es pedir mucho? Aparentemente sí.

Muchas empresas fracasan porque no se muestran solícitas. No prestan atención ni son capaces de responder. No son capaces de observar, escuchar y aprender. Tienen un negocio anodino, gestionado de manera anodina, con un nivel de éxito anodino. Tienen clientes anodinos, servidos de manera anodina, en un entorno anodino. Viven toda su vida en un nivel de aburrimiento que, a mi entender, es fatal. Si se supiera la verdad, es probable que se descubriera que en este mundo más gente muere de aburrimiento que del culpadísimo estrés. Estar aburrido es uno de los factores estresantes más poderosos que se conocen. Cuando, al llamar a un negocio, nos ponen en espera, nos pierden como clientes. Cuanto más tiempo nos tengan en espera, más nos pierden.

Por eso, cuando dirigía mi consulta en la Costa Este, tenía diez líneas telefónicas abiertas al público. En cuanto alguien decía: «He tenido problemas para que atendierais mi llamada», instalaba otra línea. ¿Cuántas veces hemos intentado conectar con un negocio, nos han puesto en espera y al final hemos colgado? ¿Quién los necesita? Es evidente que el cliente no les importa. La voz al otro lado de la línea suena como una fría máquina. O bien actúan como si les molestara que alguien los llame.

Por ejemplo, llamé a un par de talleres de manufacturas de aluminio en Phoenix. En uno me atendió una mujer que casi sonaba enfadada porque la había llamado: «¿Estás *seguro* de que dispones del número impositivo asignado a esta transacción comercial?». Y siguió así, como si para una compañía de venta al por mayor hacer por error una venta al por menor fuera el fin.

Para comprobar lo bueno que está un pastel, hay que comerlo. Si traspasamos la barrera de ser atendidos en un restaurante, el paso siguiente es encontrarse con la comida misma. Si alguien va a ser chef o cocinero, que sea el mejor que el mundo haya visto. Cuando a alguien le importa el aspecto del plato y cómo está dispuesto, cuando el cocinero tiene la intención de crear una hermosa experiencia visual, el cliente lo nota.

Conozco un lugar que anunciaba que estaba especializado en tortillas. Sin embargo, cuando iba allí me servían una tortilla normal, y curiosamente siempre era plana. Tal vez tuviera un trocito de perejil y algunas patatas. En cualquier caso, aquel sitio tenía su clientela. Y la tenía porque estaba allí y porque la gente tiene hambre a la hora del desayuno.

Ahora bien, si alguna vez tienes la oportunidad, ve al Mont-Saint-Michel, en la costa de Normandía, que para mí es una de las grandes maravillas del mundo. Después de pasear por las callejuelas sinuosas, encontré un restaurante especializado en tortillas. Al entrar había un fuego crepitante. Había chefs con sombreros altos, grandes cuencos de cobre y batidores. Con una gran exhibición de creatividad, batían los huevos a mano y les añadían sus ingredientes secretos. (Tal vez no les pusieran nada más, solo su esfuerzo y energía). En cualquier caso, se les veía muy metidos en lo que hacían.

Todos los clientes podían verlos y era como si todos nos uniéramos al proceso creativo. Esas tortillas eran algo más que un plato sin importancia. El lugar entero parecía implicado en la creación de la tortilla que algún cliente había pedido. Cuando llegaba la tortilla, tenía por lo menos diez centímetros de altura. No era una tortilla plana de centímetro y medio. ¡Diez centímetros de deliciosa creación! ¿Cuál es la diferencia? Estaban hechas al nivel del dominio de la excelencia, estaban hechas con orgullo. Si yo fuera el dueño de un restaurante de tortillas planas, me moriría de vergüenza. Y querría saber al instante cómo hacen esas increíbles tortillas en el Mont-Saint-Michel.

Cuando nos vamos de un restaurante malo, nos decimos: «Me pregunto si ese tipo come alguna vez en otra parte. ¿No sabe el aspecto que tiene un buen postre? ¿Dónde tiene la cabeza?». El dueño de un negocio de éxito quiere crear una experiencia para sus clientes, compartir con ellos lo mejor que es capaz de hacer, de aprender y de imaginar, por respeto a ellos (y a sí mismo) y a la calidad de su experiencia. A partir de ahí, el éxito es automático.

***

En otro libro ya se ha descrito la importancia de la *excelencia.* Baste decir que no es algo que pueda imitarse. La excelencia es una cualidad que surge del compromiso con la excelencia, que es el resultado evidente. No es la causa. Aquí

el cerebro izquierdo, que tiene sus resistencias, volverá a decir: «Sí, pero yo no soy una persona creativa. Los creativos son los que usan el cerebro derecho. Ellos ya nacen así y yo no soy uno de ellos. No tengo imaginación creativa». No es verdad: todo el mundo la tiene porque de otro modo ni siquiera sería posible seguir vivo en el planeta. Esta imaginación es la que genera las expectativas que nos llevan a hacer lo que hacemos a lo largo del día. Por supuesto que tenemos imaginación creativa. Simplemente no nos damos cuenta de su importancia.

La persona creativa de verdad demuestra una actitud cuidadosa, abierta, amorosa, participativa. Imagina cómo será la experiencia del otro, y a continuación trata de crear lo mejor para él. El mejor sustituto de esto, con el que sobreviven muchos negocios, son los precios bajos. Si no tienen nada más, confían en los precios bajos y en el volumen de negocio. Si no son muy buenos en lo que hacen, tienen que producir mucho para compensar.

No estoy menospreciando el margen de beneficio. Lo que digo es que este es la consecuencia, y no la causa, del verdadero beneficio. Cualquier cosa que hagamos con completa maestría, excelencia y respeto nos ofrecerá un beneficio inmediato. El secreto de muchas personas exitosas es hacer lo que más les gusta y hacerlo al máximo. Podemos ser exitosos recortando muñecas de papel, o fabricando bigotes falsos, o espantapájaros caseros, o jaulas de pájaros, o asientos para inodoro, o cualquier cosa que nos guste. La maestría surge de nuestra intención. La excelencia expone al mundo nuestra integridad. El poder real de la persona exitosa surge de su sincera sintonía con la humanidad de la otra persona.

Así nos relacionamos con la humanidad del otro, y no solo con los detalles específicos de la compra que necesita. Las personas verdaderamente exitosas saben que el comprador de sus servicios, sea quien sea —tanto si se dedica al mundo del espectáculo como a la ingeniería—, siempre es el mismo cliente. *Solo hay un cliente en todo el mundo* . En cuanto sabemos quién es, no tenemos ningún problema para venderle nada ni para triunfar con esa persona. El nombre del cliente es *naturaleza humana.* La razón por la que nos apuntamos a un curso de idiomas, o por la que alquilamos un automóvil o firmamos un contrato es que eso atrae a algún aspecto de nuestra naturaleza humana. Cada cliente individual solo es el representante de la naturaleza humana en su caso particular. Lo que tenemos ante nosotros es algo universal.

He dicho que el poder proviene de reconocer la verdad de eso que es universal, y de no abordar lo limitado. La naturaleza humana es universal, tanto si se trata de un hombre como de una mujer o de un niño. Lo único que los ha traído a nuestro negocio es la naturaleza humana, y solo esta determinará si seguirán aquí y nos harán exitosos. Tener un artilugio mejor no significa nada. Lo único que importa es si ese artilugio está al servicio de alguna necesidad humana relevante: la necesidad de reconocimiento, de sentirse importante, de celebrar; y es clave saber que estas cosas son importantes.

Es evidente que hablo de una actitud que diferencia lo barato, lo mezquino y lo avaricioso de lo generoso, expansivo y dadivoso. Una vez más, el cerebro izquierdo podría decir: «Bueno, yo no tengo estas cualidades». Y una vez más, eso se basa en imitar lo de ahí fuera. Estas actitudes de generosidad, cuidado de los

demás, grandeza, creatividad, inventiva y adaptabilidad surgen de forma automática del hecho de que quien dirige la empresa está dotado de naturaleza humana. Son cualidades de la propia naturaleza humana; por lo tanto, existen en todos. Solo tenemos que saber dónde está el interruptor y cómo encender el electroimán del poder. ¿Cómo atraemos poder en lugar de intentar comprarlo? El éxito tiene que perseguirnos y no nosotros a él. El mundo entero va detrás del éxito. ¿Y qué más da? Los que lo tienen ni siquiera lo persiguen.

***

Cuando hayamos acabado esta conversación, habremos acabado nuestra cena. Es el momento de que nos traigan la cuenta. Este es el siguiente gran desastre. Todo el equipo de camareros sabe cuándo toca traer la cuenta. Pero parece que se esconden en la cocina a propósito, aunque ahora es el momento en el que por fin consiguen su beneficio: la propina. La idea es que todo el mundo se gane la vida y que el cliente se vaya con un sentimiento positivo y de buena voluntad, ¿cierto? En este punto crucial, cuando el éxito de toda la experiencia cuelga de un hilo, los camareros desaparecen.

¿Cuántas veces hemos estado en un restaurante a punto de asistir a una función de teatro, para lo que ya vamos justos de tiempo, con el dinero en la mano, implorando que alguien, por favor, lo tome? Y después de tomar nuestro dinero con renuencia, vuelven a desaparecer otros veinte minutos. ¿Qué están haciendo con la cuenta? ¿Dónde han ido? Nos preguntamos si han salido corriendo con nuestro cambio. También suele ocurrir que, cuando por fin aparecen con el cambio, la cantidad está mal.

Si la cuenta asciende a veinte euros, por ejemplo, traen el cambio de un billete de cincuenta en dos billetes, uno de veinte y otro de diez. Con nuestra mejor voluntad, nos gustaría dejar la propina esperada de entre el quince y el veinte por ciento, aunque el servicio haya sido pésimo, pero no podemos hacerlo con facilidad. Podemos elegir entre no dejar propina o pasar otros diez minutos intentando que la camarera nos mire. Entonces ella hace otro viaje a la caja registradora, donde quién sabe todo lo que puede estar ocurriendo, porque tarda otra eternidad. Por fin vuelve con algo de cambio y una actitud como si le hubiéramos impuesto algo. «¡Qué leches!», decimos. Es su dinero. Además, añade el impuesto a la cuenta y nos lo entrega como una única suma. De modo que se supone que también tenemos que dejarle propina por el impuesto.

Una cena de setenta y cinco euros requiere una propina mínima del quince por ciento, ¿cierto? Y como de hecho habrá un impuesto mínimo de cinco euros, la suma total será de al menos ochenta euros. Esto significa que ahora el camarero espera un mínimo del quince por ciento de ochenta euros. Esto trae a colación el siguiente principio: *hemos de responsabilizarnos del bienestar del cliente* . Debemos vigilar su dinero y protegerlo para que no le desplumen. Debemos evitarle inconvenientes o agravios. Como dueños de la empresa, si no lo hacemos nosotros, ¿quién lo hará? En ocasiones un buen empleado puede hacerlo, si tenemos suerte, porque eso es una expresión de que ese empleado es buena

persona. Y eso no se puede imitar. Uno lo tiene o no lo tiene.

El éxito es inevitable si expresamos el conjunto adecuado de actitudes. Por esta razón la gente que está en lo más alto rechaza muchas ofertas. No las descartan porque no sepan si lograrán éxito en esos proyectos. Esa conclusión es previa; por supuesto que pueden tener éxito, para ellos eso es algo automático. Lo que tratan de calcular es si les merece la pena, o si realmente les interesa. ¿Por qué no podemos comprar a los que están en la cúspide? Porque no están a la venta. Ya tienen la vida resuelta, gracias. Curiosamente, el hecho de que no se les pueda comprar es una de las cosas que los hace más atractivos.

Capítulo 4
Tener la vida resuelta

Sabemos a partir de nuestra experiencia que algunas personas lo consiguen todo en este mundo y otras, hagan lo que hagan, no consiguen nada. Si ya tenemos la vida resuelta, pocas cosas de las que hacemos salen mal. Casi todo lo que tocamos da beneficios.

Cuando vemos a gente que intenta imitar el éxito sin alcanzarlo, nos damos cuenta de que tratan de cultivar un jardín sin tener mano para la jardinería. Lo que nos interesa es tener habilidades de buen jardinero. Si las tenemos, triunfaremos en cualquier cultivo, porque la clave es la actitud del jardinero, no lo que crece en el jardín. Lo que crece es el resultado; la causa es tener mano para la jardinería.

Así, tener la vida resuelta significa contar con un conocimiento práctico que nos acompañará estemos donde estemos y que se expresará hagamos lo que hagamos. Acumular muchos datos es interesante; los cursos de formación de todo tipo, las universidades y los libros nos llenan de datos. Nunca me han interesado los datos. Adquirirlos es algo muy mecánico; es lo que hacen los ordenadores. Lo que tenemos que saber es dónde están disponibles los datos para poder acceder a ellos. No tiene sentido llevar toda esa información inútil con nosotros. Puede ser conveniente, pero es irrelevante. Es agradable, pero no es la clave del éxito.

La próxima vez que veas a un danzarín asombroso, trata de imitar cada uno de sus movimientos y obsérvate en el espejo. Tus movimientos y los suyos no son iguales en absoluto. Te falta la conexión con la fuente esencial de su destreza. Los años de práctica solo sirven para perfeccionar la expresión de algo que ya existe dentro de la persona. Por supuesto, si practicas muchas horas al día, tu experiencia y tu capacidad de expresión aumentarán, pero aun así no serás capaz de producir más de lo que tengas.

Muchas personas dominan algunos logros en sus niveles básicos. Los camareros aburridos, planos y mecánicos son maestros en esto: son magistrales en aburrimiento y desinterés, como si se les debiera algo, en impopularidad y en mostrarse insoportables ante sus compañeros y su jefe. ¿Qué han dominado?, ¿de qué son maestros? Trata de ser aburrido a propósito, y verás a qué me refiero. Es muy difícil. Te volverás loco.

No menospreciemos lo aburrido, porque lo mecánico y funcional tiene su lugar en el mundo, y estoy seguro de que el mundo no puede pasar sin ello. Hay personas cuyo nivel de maestría es tan bajo que aún no llegan al aburrimiento. También hay muchas otras que se sienten satisfechas con lo mundano, la rutina y lo aburrido porque les ofrecen una sensación de seguridad y comodidad. Sirven a un propósito valioso. Todos necesitamos sentir comodidad y seguridad. Todos necesitamos tener ciertas áreas resueltas y también hay otras que, francamente,

aún no tenemos ganas de desarrollar. De modo que el punto no es si somos aburridos o superficiales, sino si esto nos hace felices.

Cuando estaba en el servicio militar, muchos compañeros dejaban pasar la oportunidad de conseguir ascensos o de ir a la escuela de oficiales. «No, gracias», decían. «Ya tengo la vida resuelta como estoy ahora mismo». El sentimiento de tener la vida resuelta es una de las pruebas del éxito. No necesitaban buscar más allá porque ya habían encontrado lo que querían. Es estupendo hallar tu nicho y sentirte feliz y cómodo instalado en él. Mantente alerta ante la gente que siempre trata de sacarte de él. Sin duda habrán hecho muchos cursos de conciencia y estarán llenos de ideas estimulantes y maravillosas. Si les haces caso, muy pronto te darás cuenta de que te han desmontado el chiringuito.

Es importante entender que la felicidad puede provenir de la satisfacción derivada de cumplir un objetivo. De modo que mis compañeros en el servicio no necesitaban ir más allá. Ya habían conseguido lo que querían. Mirémoslo desde otra perspectiva: si lo que deseas es limitado y fácil de alcanzar, cuando lo consigues ocurren dos cosas: puedes sentir satisfacción y felicidad, o bien aburrimiento y desilusión porque ese objetivo no te ofrece lo que esperabas.

Imaginamos que nuestra acción en el mundo consiste en ir de aquí hasta allí, en completar una determinada tarea en un tiempo, en ir de un lugar a otro. La cuestión es: ¿qué pasa con nuestro proyecto una vez que lo hemos logrado? Nuestras vidas basculan entre lo que no tenemos y lo que sí tenemos; entre lo que nos faltaba y lo que hemos conseguido. Cada vez que nos marcamos un objetivo, lo hacemos desde la experiencia de que no lo tenemos y lo queremos. Luego lo alcanzamos o no. Si no lo hacemos, nos consideramos infelices. Si lo conseguimos, decimos estar satisfechos. Pero, si nuestro objetivo es limitado, el éxito también lo será. Si nos comprometemos con un principio universal, nuestro objetivo siempre está en proceso de lograrse, y esto no tiene fin, porque cada momento es completo en sí mismo, y ya es el final. Si el objetivo es que la experiencia de nuestros clientes sea deliciosa, provechosa, gratificante y una contribución positiva a su vida, las formas de expresar esto son interminables. Cada día es un nuevo deleite.

Hay restaurantes así, donde la decoración es fascinante, las opciones del menú son deliciosas, la totalidad de la experiencia es única e irreemplazable. La motivación del dueño de la empresa responsable de esta experiencia difiere de la estrategia del palo y la zanahoria que sirven para mover al burro. La persona que tiene grabado el programa *desear, trabajar, conseguir* corre sin parar tras la zanahoria. Siempre hay algún tiempo o espacio entre lo que desea y su realización o cumplimiento. A partir de este conjunto de actitudes, las personas se pasan la vida esperando llegar a su destino con impaciencia. Por lo tanto, la felicidad siempre está al final del arcoíris; nunca donde uno se halla.

Si hemos decidido que uno de nuestros propósitos, metas o motivos es pasarlo bien, tendremos éxito. Una de las marcas de las personas de verdad exitosas es que siempre les gusta lo que están haciendo en ese momento; disfrutan del proceso. Conozco artistas que han trabajado en el mismo cuadro durante años, o escritores que llevan toda la vida escribiendo las mismas novelas. Ya están

divirtiéndose. Por lo tanto, ¿para qué apresurarse? Las personas exitosas tienen dentro de sí la capacidad de crear una serie interminable de éxitos. Cuando conocemos el secreto de cómo ganar un millón, muchas veces ni siquiera nos molestamos en hacerlo, a menos que se presente algo que capte nuestro interés y merezca la pena.

Tener la vida resuelta es no moverse desde la necesidad. Es no buscar resultados ahí fuera. Se trata de una actitud que surge al conectar con esa certidumbre dentro de nosotros. A los otros les llega, y por eso nos quieren a su lado. Nos necesitan. Tenemos la capacidad de servirles, y eso nos hace valiosos. Tenemos la intención de servirles, y eso hace que nos busquen. Nuestro estilo es hacer las cosas de esa manera y por eso somos populares.

En la psicología popular es común denostar a las personas excesivamente complacientes. Conozco a mucha gente que no es complaciente. De hecho, son desagradables. De modo que analicemos qué significa complacer a los demás. No me refiero a la actitud de agradar en sí, sino al cómo, a la intención que está detrás. Si no agradamos a las personas y servimos a alguna cualidad de su naturaleza humana, podemos olvidarnos del éxito. El éxito solo se consigue porque hemos sintonizado con algo de la naturaleza humana de nuestros clientes, lectores, oyentes o quien sea, les hemos caído en gracia y los hemos satisfecho.

La actitud complaciente suele denostarse porque se infiere que uno está vendiendo su integridad. Se la equipara con el servilismo, la pasividad o el masoquismo. Quienes tienen esta comprensión limitada piensan que agradar a los demás está mal. La consecuencia es la «generación del yo», con su orientación narcisista de complacerse a sí misma, de dejarlo todo colgado y de hacer la danza de la vida en solitario. El objetivo parece ser la satisfacción de la propia vanidad interna. No hay conexión con los verdaderos valores humanos.

¿Cómo complacer a la gente de manera auténtica y tener éxito? Lo conseguimos si somos campeones; eso es lo que le gusta a la gente. No se trata de nuestro producto, sino de la calidad que este transmite. Lo que la gente compra es lo que va con el producto. Piensa en esos cantantes famosos, los más célebres, que no tenían buena voz... Sin embargo, Fats Waller, Jimmy Durante y Bob Dylan contaban con esa magia que solemos llamar carisma. Y eso indica tener cierta *presencia* .

***

Ahora nos acercamos a lo esencial. Vemos que el éxito llega de forma automática a las personas por su presencia. Son personas que parecen tener la valentía y la seguridad en sí mismas para ser quienes son. Capitalizan aspectos que otros habrían considerado limitaciones. Como hemos dicho, no son los hechos los que conllevan poder, sino nuestra actitud hacia ellos. ¿Por qué todo el mundo aclamaba a Bob Dylan? ¿Era guapo Jimmy Durante? ¿Era un gran pianista?

¿Qué hizo de Thomas Edison una de las grandes figuras de la historia? Sus logros iluminaron el mundo y cambió nuestro estilo de vida para siempre. Pero

estoy seguro de que hoy le enviarían al psicoanalista más cercano para superar su adicción obsesivo-compulsiva al trabajo. ¿No probó ocho mil, diez mil, u otra cantidad enorme de aleaciones distintas para fabricar el filamento de la bombilla hasta que finalmente dio con la adecuada? Él supo en todo momento que estaba ahí; solo era cuestión de buscarla y localizarla. Estaba seguro de que el filamento estaba ahí porque conocía los principios involucrados. Supo aprovechar la resistencia. La luz no viene de la electricidad, sino de la resistencia que presenta el filamento. Edison trabajó con la calidad de la resistencia a la fuerza, y no con la fuerza misma. La respuesta no consistía en seguir incrementando el voltaje, sino en encontrar una resistencia que estuviera tan cercana a la energía de la fuerza que la interacción y el impacto crearan el resultado deseado. Esto demuestra que no hay obstáculos en el mundo.

La resistencia no es algo que tengamos que superar; es algo que tenemos que incluir, orientar a nuestro favor y usar como una palanca que nos impulse hacia delante. Roger Bannister rebajó la marca de cuatro minutos para correr una milla porque los cuatro minutos no eran un obstáculo para él, sino una plataforma de lanzamiento. Antes de que él batiera el récord, nadie lo había conseguido. Cuando lo logró, muchos más lo alcanzaron también. ¿Dónde estaban ellos antes? Bannister se posicionó con respecto a los cuatro minutos de manera diferente. Para él se convirtieron en una fuente de energía, en una motivación, una atracción, un apoyo, una palanca. Los puso a su servicio. Lo que a todos nos emociona es la talla de este hombre. Su logro solo fue una expresión de su estatura. La presencia es estatura. Es una manera de estar. Bannister ya lo había conseguido; la cuestión solo era cuándo lo iba a plasmar.

***

El dueño del gran restaurante de la ciudad donde crecí siempre pasaba por nuestra mesa a vernos y se aseguraba de que todo estuviera a nuestra satisfacción; antes o después el chef también salía a saludarnos, aunque solo fuera un momento. Traía consigo una inmensa bandeja con un delicioso pavo asado, o una tira de patos o un salmón gigantesco rodeado de puntos de mayonesa. Todos podíamos saludarle y formar parte de aquella experiencia deliciosa. El chef tenía la oportunidad de obtener un *fee dback* energético, y ese encuentro siempre era un momento especial. Este tipo de experiencia nos hace sentir como invitados de honor en lugar de meros clientes y disipa la sensación de que el dueño solo quiere nuestro dinero. Así se crea un ambiente completamente distinto.

El éxito, por tanto, solo es éxito cuando es compartido. El dueño del restaurante comparte la alegría y el deleite de su éxito. El chef sale y muestra la alegría y el deleite que le causa su creación, que también alegra y deleita a los comensales. La buena voluntad abunda por doquier. En esta experiencia todo el mundo se siente realizado. Es crucial entender que los clientes también se sienten realizados al compartir la empresa del dueño y del cocinero. Para complacer a la gente solo hay que saber a ciencia cierta lo que le gusta.

Había un pequeño y magnífico restaurante chino en San Francisco que a todo el mundo le encantaba. La comida era fantástica. El servicio, de primera. Estaba lleno a rebosar. Este restaurante era muy popular aunque tenía un estilo muy casero. La cocina no estaba separada del comedor y las mesas eran muy sencillas. El hombre que lo llevaba, creo que su nombre era algo así como Carlos el Loco, decía a los clientes dónde sentarse, lo que iban a tomar para cenar, y también lo que era bueno y lo que no. Estaba dispuesto a complacer a sus clientes dijeran lo que dijeran. Era hosco, rudo, canijo, nada atractivo y todo el mundo lo adoraba.

Lo que atraía a la gente era su compromiso con la excelencia de la comida, junto con el humor de su estilo brusco. En su caso lo que podría haber sido un obstáculo se convirtió en una ventaja. Lo que podría haber sido repelente se volvió atractivo. Era bueno en lo que hacía y lo sabía. Cocinaba la mejor comida china que uno había probado nunca. Además, la preparaba a toda prisa; no había que esperar.

Llegados a este punto, muchos empresarios oportunistas habrían empezado a subir los precios, pero él no. Ser perfecto en lo que hacía incluía servir comidas increíbles a un precio razonable. Si alguien pedía algo que él no recomendaba, le mandaba a uno de esos restaurantes caros y elegantes que ofrecen una comida horrible. Si alguien le tocaba las narices, no volvía a entrar. No necesitaba a ese cliente porque la gente hacía cola para entrar en su restaurante. Estaba volcado en enseñar a la gente lo que era excelente y lo que no. Su propósito y su alegría eran compartir esa experiencia de excelencia con todo el mundo. De otro modo, su restaurante no le habría servido de nada.

A Carlos el Loco nada le preocupaba ni le causaba ansiedad. Podía conseguir el éxito donde quisiera, y lo sabía. La honestidad de su compromiso y de su propósito, y los métodos que usaba para conseguir sus metas, lo hacían muy respetado. Honramos lo auténtico. Podemos hablar bien de lo falso, pero en realidad no lo respetamos. La fama sigue automáticamente a la excelencia. Carlos el Loco era famoso entre los amantes de la comida china. Su fama se extendió sin hacer publicidad.

En una ocasión me encontraba en un pueblecito de Arizona. Había dos restaurantes, un motel, dos estaciones de servicio y poco más. Era un lugar desconocido de seiscientos habitantes. Al deambular entre las tiendecitas, encontré una interesante en la que vendían sillas de montar, cinturones y hebillas. Tuve la sensación de que allí podría haber algún artesano valioso, aunque había mucho desorden. Y, en efecto, aquel hombre hacía las hebillas de plata para John Wayne, que pagaba seis mil euros por cada una. Tenía encargos de personajes famosos de todo el mundo. Un individuo desconocido, perdido en un lugar desconocido, y su fama se había extendido tanto que tenía una larga lista de espera.

Conocí una peluquería en Nueva York a la que había que ir recomendado y presentado por un amigo para conseguir cita. Solo se podía ir con cita previa. Todo el negocio de aquel peluquero estaba reservado a la élite; tenía lista de espera como si fuera un club muy exclusivo. La gente casi tenía que esperar a que uno de sus antiguos clientes muriese para poder cortarse el pelo allí. Era muy

caro, y como tenía cuatro clientes a la hora, ganaba más dinero que la mayoría.

Para empezar, le importaba mucho el tiempo de la gente. A los ejecutivos de éxito les encantaba. Si alguien tenía cita a las tres para cortarse el pelo, se sentaba en la silla exactamente a las tres. Un cuarto de hora después había acabado. Estaba garantizado que el corte de pelo duraba quince minutos, y nunca había que esperar. Este peluquero trataba a cada cliente como si fuera muy importante. Si alguien pedía el último número de *Esquire,* la próxima vez que esa persona iba encontraba la revista *Esquire* . Respondía al instante. Recordaba los nombres de sus clientes y todo los detalles sobre ellos. Era solícito y no imponía, pero evidentemente su actitud era la de tener la vida resuelta. No era arrogante con respecto al éxito como algunos otros. No tenía la artificialidad del orgullo. No, su autoestima, sólida como una roca, se fundaba en su certeza de ser bueno en lo que hacía.

Cuando alguien es bueno en lo que hace, agrada a los demás. A todos nos gusta la excelencia, a todos nos encanta una gran actuación. Lo que nos emociona de un gran artista es el corazón que le pone. Es el corazón del campeón. Aplaudimos su creatividad. Lo felicitamos por su iniciativa. Alabamos su compromiso con la excelencia. Elogiamos cómo se presenta ante nosotros, y también cómo se presenta ante sí mismo. Lo que hacía genial a Pavarotti no era solo su voz, pues hay muchos tenores italianos magníficos en el mundo. Él tenía la verdadera humildad de los grandes. Complacer auténticamente a los demás no es atenderlos, sino manifestar excelencia.

El mundo entero aplaude la excelencia. No importa si se trata de un camarero, una estrella de cine, una madre, el mejor cocinero del vecindario o el revólver más rápido del Oeste. Su fama se extiende. No tiene que hacer nada al respecto. No tiene que buscar entrevistas, pagar a expertos en publicidad ni alabar a los columnistas de chismes. No tiene que venderse a nadie porque no se le puede comprar. La integridad y el poder que surgen de él implican que no se le puede comprar. No se va a desviar de sus principios en nombre de la conveniencia.

Venderse a la conveniencia debilita a la persona. Al hacerlo, pierde su poder. Hay carreras profesionales que se echan a perder precisamente porque se hace eso. Tenía el verdadero éxito en sus manos. Sin embargo, cometió el error de venderse a la conveniencia, y se convirtió en uno de los «ha sido» de la historia.

Capítulo 5
Echarlo todo a perder

En cualquier empresa, el éxito proviene no solo de saber qué hacer, sino también de saber qué *no* hacer. Entender lo que no hay que hacer supone haber aprendido los principios sobre lo que hay que hacer. Echarlo todo a perder es una oportunidad: podemos aprovechar que tenemos limones para hacer limonada. El propósito es analizar el error de tal modo que nos sirva; así, al superarlo, nos hacemos mejores. También es importante resolver todo lamento y amargura, y que al mirar la nube gris veamos su reborde dorado. Volvamos al ejemplo del restaurante.

Uno de los casos más evidentes de cómo echarlo todo a perder es cuando un restaurante de éxito decide expandirse. Conozco pocos restaurantes que sigan teniendo éxito después de tomar esa decisión. Lo mismo ocurre con muchos negocios, porque no son conscientes de cuál es la cualidad que genera el éxito.

La Estación de Espaguetis Luigi está llena a rebosar. Los manteles son de hule. A pesar de estar en una parte de la ciudad considerada pésima, el negocio va viento en popa. De modo que Luigi decide expandirse. Cuando el local de al lado se pone en alquiler, lo alquila. Se sienta con papel y bolígrafo y calcula que, si tiene el doble de mesas, tendrá el doble de clientes y duplicará los beneficios. De modo que empieza a cambiarlo todo. Hay que retirar la separación entre los dos locales. Los manteles de hule ya no son aceptables. Si quiere acelerar el desastre, pone un aviso: «Cerrado por remodelación». Si de verdad desea que su negocio colapse, ese es el modo de acelerar la caída. Consigue alterar los hábitos de los clientes que vienen a cenar ciertas noches de la semana; ahora se verán obligados a encontrar otro restaurante italiano en el que puedan comer los lunes por la noche. Te aseguro que lo harán. Luigi los ha echado y están resentidos.

Regresarán cuando vuelva a abrir, aunque solo sea por curiosidad. Pero hay algo extraño, ya no es lo mismo. ¿Por qué? Porque lo que los atraía era ese ambiente tan lleno, la informalidad familiar, la sencillez de un sitio donde las personas pueden remangarse y ser ellas mismas, donde no tienen que vestir de etiqueta ni reservar. La comida en Luigi's era buena, rápida y barata.

Para pagar la expansión, ha tenido que subir los precios. Luigi ha pedido mucho dinero prestado. Los intereses del préstamo podrían ahogar a un caballo. De hecho, tiene que afrontar la quiebra. ¿Y qué ha ocurrido con su antigua parroquia? Se han ido a otra parte porque lo que les atrajo originalmente ha desaparecido.

Había un lugar así en la ciudad donde yo vivía. Toda la gente del lugar visitó aquel maravilloso restaurante occidental durante años. Tenían manteles de cuadros blancos y rojos; era muy informal. De repente, cerraron por remodelación. Cuando volvieron a abrir, los manteles de cuadros habían

desaparecido. En lugar de un ambiente amistoso y relajado, ahora tenía la vigorosa eficiencia de una cadena de comida rápida. Es cierto que estaba un poco más limpio y, desde un punto de vista objetivo y estético, había mejorado. Pero la gente se fue a otra parte, porque sentían que su valor como clientes había disminuido.

Vemos que le ocurre lo mismo a ese pequeño hotelito magnífico en cuanto algún periódico o revista lo describe como el lugar perfecto en donde parar. La energía del lugar cambia. La ciudad donde yo vivía pasó por un cambio así. Hace años era relajada e informal. La gente podía llevar pantalones vaqueros en todas partes. Los precios eran bajos. Todo el mundo confiaba en los demás. Nos daban efectivo por cheques sin comprobar nuestra identidad.

Cuando me trasladé allí, una señora anunciaba en el periódico que vendía su Volkswagen por cinco mil euros. De modo que fui y le pregunté:

—¿Qué tal va?

—Bien —dijo ella.

—¿Te ha dado algún problema?

—No —respondió.

Salí a probarlo y le dije:

—Me lo quedo.

Ella aceptó un cheque nominativo de fuera del estado de una persona a la que ni siquiera conocía. Después me dijo que no tenía el certificado de propiedad; lo tenía el banco porque aún estaba pagando las letras del coche. El banco tenía el título de propiedad y podía enviármelo por correo. De modo que ella aceptó un cheque de un desconocido por valor de cinco mil euros y entregó su propiedad. Yo la acepté sin tener el título de propiedad ni la certeza de ser el dueño legal. En aquel tiempo, en aquel lugar, no había problemas. No surgió ninguna cuestión. Así eran las cosas porque la *gente* era así. No eran las cosas. Era la gente.

Entonces la sección de economía de *The New York Ti mes* publicó un gran artículo sobre esta ciudad, declarando que sus propiedades inmobiliarias eran la segunda mejor inversión de todo Estados Unidos. De inmediato empezó a llegar gente con otra motivación, con otras formas, con otra manera de estar en el mundo. Trataban de conseguir un beneficio, de explotar y capitalizar.

Ahora todo el mundo tiene que mostrar su carné de identidad. Yo nunca daría a nadie cinco mil dólares sin tener el título de propiedad. Nadie aceptaría un cheque de un desconocido. La integridad ha desaparecido. Se fue por el retrete cuando la gente empezó a buscar el éxito ahí fuera, a la espera de conseguir beneficios. A continuación el beneficio justifica la explotación. Por más dinero que se mueva en una transacción de este nivel, lo único que hay es la apariencia del éxito.

Cuando la buena voluntad desaparece, el éxito se esfuma, y la buena voluntad, la confianza, la fe, la satisfacción, la actitud, la lealtad al cliente y todo lo que hace que la vida merezca la pena también se van. Todo se va por el retrete al mismo tiempo. Ahora en la ciudad tenemos que cerrar la puerta de casa. Debemos retirar la llave de arranque del coche. Si nuestro punto de partida no es que somos amigos de la vida y de la naturaleza humana, no hay ninguna garantía

de que el mundo vaya a ser nuestro amigo.

Entonces, ¿qué debe hacer Luigi si quiere que su empresa crezca? En lugar de expandir algo que ya tiene éxito, y destruir así todos los elementos que lo hacen exitoso, le irá mucho mejor si repite el mismo proyecto en otra ciudad o en otra parte de la misma ciudad. Podría tener Luigi del Este y Luigi del Oeste. Pero más vale que Luigi del Este sea exactamente igual que Luigi del Oeste, porque de otro modo los clientes lo visitarán una vez y no volverán.

Una de las mejores demostraciones de este principio es lo que le ocurrió a un famoso club nocturno del East Village de Nueva York a finales de los años sesenta y comienzos de los setenta. Aquel local marcaba el paso para todo el país. Fue la primera discoteca multimedia, de estilo libre, en presentar la innovación de la luz estroboscópica en el seno de la industria del ocio. Era famosa. Muchos se quedaban en la puerta mientras los más vanguardistas entraban: Andy Warhol y personajes parecidos. Evidentemente, los dueños no habían hecho una gran inversión para montar la discoteca. Estaba en un piso al que se accedía por unas escaleras y usaban lienzos de fondo para decorar las paredes porque no se podían permitir otra cosa. Sin embargo, era perfecta tal como era. Siempre estaba abarrotada. Era el lugar de moda.

Entonces ocurrió lo inevitable. Cambió de manos o quién sabe qué pasó, pero alguien tomó la decisión de mejorarlo. Y cometió el error fatal: lo cerraron por remodelación durante lo que pareció una eternidad. Si no recuerdo mal, tardó meses en volver a abrir. Y claro, los lienzos pintados a mano se convirtieron en resbaladizas paredes de alabastro con superficies curvas ultramodernas. Todo el mundo volvió una vez para ver cómo estaba y no regresó nunca más. Las superficies curvas, lisas, brillantes y duras cambiaron por completo la acústica; el ambiente desapareció. Las cualidades que lo habían convertido en un ganador ahora se estaban explotando. Sin saber los detalles, todo el mundo entendió lo que había ocurrido. Nadie volvió por allí.

El principio aplicable aquí es que cuando tenemos un número ganador debemos seguir con él y no volvernos avariciosos. Los que solo se enfocan en el margen de beneficios a menudo lo pierden. No importa lo exitosos que sean: corporaciones gigantescas entran en quiebra cada día.

¿Significan estos ejemplos que no debemos mejorar? Por supuesto que no. La cuestión consiste en saber qué debemos mejorar. Tenemos que mejorar lo que ya funciona para que lo haga todavía mejor. Se trata de orientar el caballo en la dirección en la que ya está yendo. Ser buenos jugadores de polo no nos convierte en jinetes ganadores. Son dos juegos distintos. Está bien aprender a ser jinete, pero para lograrlo no echemos a perder el juego de polo.

Mira los coches increíbles que Detroit produjo a lo largo de muchos años. ¿Dónde están ahora? Por su diseño, sus coches ganaban a la competencia. Pero decidieron modificarlo; cambiaron exactamente el elemento que los convertía en ganadores. El Lincoln Continental de 1946, por ejemplo, era elegante, pulcro y asombroso para su tiempo. Y mira los coches que han salido con el mismo nombre a lo largo de los años. No son lo mismo.

Es tan evidente que este cambio constante responde a un motivo comercial

que da risa. Una de las razones por las que Detroit tiene que esforzarse mucho por sobrevivir es que ha hecho de la obsolescencia parte del diseño. Cualquier modelo que compremos pasa de moda en el plazo de un año. Creen que con esta estrategia generan beneficios, pero en realidad generan grandes pérdidas. Si supiéramos que nuestros coches iban a seguir de moda durante años, estaríamos dispuestos a gastar mucho dinero en ellos. Y estaríamos dispuestos a gastar mucho en recambios y reparaciones. (Entiendo que el beneficio que se obtiene con los recambios es mayor que el se consigue con los coches nuevos).

Mira los precios de los coches clásicos. Si ese diseño merece un precio tan astronómico, ¿por qué no vuelve Detroit a los diseños clásicos? Pregúntales. Estoy seguro de que sus ordenadores les ofrecen razones para actuar como lo hacen. ¿Y quién sacó a Chrysler del declive? Un personaje llamado Lee Iacocca. ¿Y qué marcó la diferencia? ¿Fueron sus conocimientos de *marketing*, o de mecánica, o sobre inversiones? Todo el público supo que Chrysler era otra compañía cuando Iacocca se puso a la cabeza en los años ochenta. Como Eddie Basha, de supermercados Basha, había otro hombre al mando. La corporación entera cambió para mejor. Lo que Iacocca consiguió fue producto de quien era, la manifestación de quien era él. Como hemos dicho, el poder está en la presencia. El poder está en el carisma. El poder simplemente está en *ser* de cierta manera.

***

Además del exceso de ambición, de la expansión imprudente y de la avaricia, el siguiente obstáculo que nos puede hacer tropezar cuando tenemos éxito es el orgullo. Echamos todo a perder cuando nuestra excelencia empieza a manifestarse en la respuesta que nos da el mundo y dejamos que se nos suba a la cabeza. La atención hacia la conveniencia y el placer de los clientes se convierte en indiferencia. La sensación de ser importantes hace que los detalles dejen de importarnos.

En este punto colapsan grandes carreras profesionales. Les ocurre mucho a las estrellas del mundo del espectáculo. Las drogas, el alcohol y las eventuales sobredosis son solo los síntomas de lo que ya ha ocurrido: no han podido gestionar el éxito. Lo que garantiza el éxito es el conocimiento interno de que es la consecuencia de tomar conciencia de alguna verdad de la naturaleza humana que no nos pertenece a nivel individual. Esto nos da la humildad necesaria para soportar los embates del éxito. Es una verdadera prueba… una de las mayores pruebas del mundo. No dejes que tu ego explote y eche a perder la fuente misma de tu encanto.

La gratitud es una de las mejores defensas. Si has descubierto tu don y te ganas el pan con él, agradécelo. Sé agradecido y trata de compartir el éxito con los demás, en lugar de exhibirlo con orgullo.

En el mundo de las personas superexitosas, un coche caro no significa nada porque todas pueden permitírselo. En el mundo de los que *podrían ser* exitosos, sin embargo, el coche caro es imprescindible. Es como si aún sintieran que tienen algo que demostrar. El verdadero éxito genera un estado interno tal que los que

lo disfrutan no tienen que demostrar nada. No necesitan impresionar a nadie. Si los demás se sienten impresionados, es agradable; el aplauso del público es un placer legítimo y con frecuencia les da energía.

Como no se daba cuenta de que lidiaba con la naturaleza humana más que con el dinero de los clientes, la compañía Coca-Cola cometió una gran metedura de pata con su «nueva Coke»: cambiaron la fórmula original, uno de los errores más graves de la historia del mundo de los negocios.

La compañía era una de las historias de éxito más queridas de los tiempos modernos —todo el mundo la conocía—, pero su imagen quedó muy manchada. Metieron la pata hasta el fondo. Las decisiones corporativas y la falta de atención a la naturaleza y las relaciones humanas hicieron tambalearse la imagen cómoda y segura de Coca-Cola, asociada a la vida hogareña y al estilo de vida estadounidense. Fuera lo que fuera lo que los ordenadores dijeron a los ejecutivos con respecto al movimiento que iban a hacer, hemos de recordar que los ordenadores no tienen sentimientos. No tienen naturaleza humana. Solo tratan con números.

Todos sabemos que Coca-Cola tuvo que volver atrás, intentar paliar las pérdidas y hacer lo posible por recuperar la solidez de su imagen y la lealtad del público. Pero todos nos sentimos indignados porque algo de nuestra humanidad había sido violado. No era la calidad ni la disponibilidad, ni el precio del producto; estábamos indignados porque sentíamos que se nos había manipulado, explotado, se había jugado con nosotros. La compañía jugó con lo que no se juega. No se respetó nuestra dignidad como seres humanos. Algunas cosas, como la confianza y la fidelidad del público, son impagables y la gente no perdona a quienes las violen.

¿Qué hizo Coca-Cola para resolver el problema? A favor de la compañía, podemos decir que sus ejecutivos escucharon las protestas del público. A los pocos meses Coca-Cola volvió a las estanterías de los comercios con su fórmula original. Se anunció en todos los noticiarios y casi todos lo periódicos del país dieron la noticia en primera página. La compañía recibió más de treinta mil llamadas aplaudiendo su decisión. La marca alcanzó nuevas cotas de popularidad y los clientes recobraron su amor por ella. La confianza quedó restaurada.

No podemos engañar al público con palabrería vacía. Cuando metemos la pata, una de las maneras de recuperar lo que teníamos a nuestro favor es ser honestos. Logramos restablecer la integridad y credibilidad si admitimos abiertamente que cometimos un error. Así demostramos al mundo que nuestro cambio de posición es auténtico. El mundo nos perdonará.

Todos cometemos errores. Estos no son la causa del fracaso; más bien son meros acicates que nos permiten definir lo que está desalineado, corregirlo y ofrecer algo mejor. Podemos aparecer como perdedores o como campeones según cómo gestionemos el error. El propósito que nos mueve a compartir el error tiene que ser auténtico. No podemos usarlo para manipular a otros a fin de que sientan pena o simpatía, ni para volcar culpas. Debemos declararlo para compartir con sinceridad lo que hemos aprendido, de modo que otros puedan aprender de nuestras experiencias. Ellos nos lo agradecerán y nosotros restableceremos

nuestra plena solvencia y fiabilidad ante sus ojos.

En el mundo de los deportes, o en el de los famosos, o en cualquier otro campo de la actividad humana, todos aplauden y apoyan a quien hace su reaparición, o al menos lo intenta. Ya ha ganado el cincuenta por ciento de la partida por el simple hecho de declarar que quiere volver. Cualquiera que esté dispuesto a hacer otro intento se gana el respeto del mundo, porque la gente sabe lo que implica hacer ese movimiento. Estar deprimido no tiene premio; es pura autoindulgencia. La gente cooperará con el deprimido y sentirá lástima, pero no le ofrecerá su respeto.

Si realmente hemos metido la pata, ¿podemos hacer una reaparición triunfal? Por supuesto que sí. Muchos hombres de negocios han ganado y perdido múltiples fortunas en su vida. Cada quien tiene su peculiar estilo de aprendizaje. Algunos solo descubren dónde están los agujeros si se caen en ellos. Ese es su estilo de aprendizaje, y no tiene nada de malo. Al menos, cuando aprendemos algo de esta manera, lo aprendemos para siempre. Es muy poco probable que volvamos a cometer el mismo error.

El valor de una gran metedura de pata es que la solventamos para siempre. Los ejemplos de este capítulo demuestran que el poder proviene de la buena voluntad, y que la buena voluntad está asociada con una imagen. Si echamos a perder la buena voluntad, destrozamos la imagen y el verdadero éxito se va al garete.

En mis exitosas maniobras empresariales siempre he dado mucho valor a la clasificación crediticia, más que al dinero contante o al capital. El dinero y el capital vienen y van; la clasificación crediticia es para siempre. Si tenemos capacidad de crédito, nos basta con emitir un cheque en una de nuestras cuentas de anulación y eso nos permite salir de cualquier atasco y nos compra tiempo. Y cuando tenemos tiempo, hay doce formas distintas de lidiar con la situación. Entretanto, el interés es fiscalmente deducible y nadie puede arrinconarnos. Si tenemos abiertas suficientes líneas de crédito, solo acabaremos pagando los intereses deducibles. Naturalmente, este estilo de expansión alcanza su máximo cuando el circulante no basta para pagar los intereses. Cuando eso ocurre, sabemos que nos hemos equivocado en nuestras suposiciones.

La capacidad de financiación deriva del crédito. No me impresiona la cantidad de dinero que alguien tenga en su negocio, sino cuánto dinero puede captar. La capacidad de captar o reunir dinero depende directamente de la integridad, de la reputación, del valor asignado y de los activos. Gasto grandes cantidades de dinero en empresas importantes sin tener siquiera un contrato. Según un viejo dicho, un contrato vale tanto como el papel en el que está escrito. Esto significa que el valor del contrato solo se basa en la integridad de la persona con la que negociamos. Si no es íntegra, no deberíamos tratar con ella. Si la única razón por la que trata honestamente con nosotros es que podemos demandarla y llevarla a los tribunales, ¿quién la necesita? Todo el mundo de los negocios depende de la confianza.

Si tenemos verdadero éxito, nuestro valor para los demás es de tal calibre que dan el cheque por bueno aunque en ese momento no tenga fondos. Esto es así

porque lo similar va hacia lo similar. Atraemos a personas de naturaleza similar a la nuestra a nuestro círculo de relaciones íntimas. Las personas de gran integridad tienden a tratar unas con otras. Se atraen mutuamente porque un campeón reconoce a otro.

Como último ejemplo, vamos a examinar una de las mayores meteduras de pata del último siglo, los principios que fueron responsables de su completa recuperación y de que a continuación adquiriera una posición de liderazgo mundial. Es la historia de Japón en la Segunda Guerra Mundial. Japón emergió de una ultraderrota que lo había convertido en un ultravillano; de la desgracia internacional a una escala inimaginable; de la mayor vergüenza para una nación que pone tanto énfasis en el honor y el orgullo. Consiguió salir de la mayor humillación, derrota y caída en desgracia. Es imposible estar en una posición peor que la de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Y no solo eso, en Estados Unidos los ciudadanos japoneses fueron internados, metidos en nuestra versión local de un campo de concentración. Se les confiscaron sus bienes materiales. Se los trató como extranjeros enemigos, a pesar de que la mayoría de ellos eran estadounidenses leales. Tenían en su contra la raza y el color. Eran el foco del odio nacional, el ejemplo perfecto de lo que es irse al garete. ¿Qué mayor desastre se podía experimentar? Y todo esto sin tener en cuenta las muertes violentas de cientos de miles de personas por las explosiones de las dos bombas atómicas y el *shock* emocional que provocaron en la gente. Esto fue lo que ocurrió internacionalmente a nivel militar.

Pero, ¿qué ocurrió a nivel comercial? Antes de la Segunda Guerra Mundial, la marca «Hecho en Japón» se tomaba a la ligera. Los productos japoneses se consideraban imitaciones baratas, corrientes. Se los adquiría si no se estaba dispuesto a pagar mucho. ¡Qué cambio tan grande! Ahora «Hecho en Japón» es la promesa de un producto excelente. Yo mismo no me conformo con una televisión que no sea Sony. Japón ha vuelto a ser uno de los grandes poderes económicos del mundo, uno de los que marcan el ritmo. Los expertos en todo el mundo estudian su estructura corporativa y su estilo de negocios. Los japoneses han hecho una de las reapariciones más rápidas de la historia. Como comunidad, tienen éxito; como nación, son superexitosos. ¿Cómo le sobrevino todo esto a Japón?

Los japoneses fueron honestos con lo que habían hecho. Lo admitieron públicamente: «Nos equivocamos». Compartieron su sufrimiento con el mundo. No intentaron disimularlo. Todos sabíamos que estaban aprendiendo una lección terriblemente dolorosa pero crucial. Su disposición a afrontarlo, a ser honestos, a confesar, a usar esa lección amarga para aprenderla para siempre y reaparecer con un alineamiento diferente de su integridad… todo esto fue esencial para su éxito. Se comprometieron con otra serie de principios. No iban a dedicarse a la vanagloria, sino a la excelencia.

Ahora la palabra *japonés* casi equivale a excelencia, a compromiso con la perfección del detalle, y esto se manifiesta en la fiabilidad de sus productos y en la demostración de responsabilidad que llevan a cabo al ofrecer piezas de repuesto. Es sabido que los cambios de diseño son consecuencia de verdaderas

mejoras del producto y no de manipulaciones para que lo que ya tenemos quede obsoleto. Su autenticidad y legitimidad son patentes. Nadie querría pasar por lo que ellos vivieron, y ellos menos que nadie; sin embargo, las personas exitosas aprenden estas lecciones.

Japón es un gran éxito. Es una nación que ha recuperado su poder por completo y ahora tiene más que nunca. Antes trató de alcanzar un lugar destacado en el mundo a través de la fuerza. La fuerza fracasa porque no es poder. Los militares representan la fuerza. Cuando Japón tenía una enorme fuerza militar, era débil. Sin embargo, como oponentes individuales, los japoneses eran formidables. Yo no quería encontrarme con un luchador japonés en la jungla y tener que combatir contra él cuerpo a cuerpo. Sentíamos respeto por su compromiso individual.

Que un kamikaze dirigiera su avión contra una de nuestras naves de guerra y la hiciera volar por los aires, sacrificando su propia vida, daba miedo a mucha gente. La persona de mentalidad media, que no entiende el compromiso, suponía que debían ser unos fanáticos. El poder del kamikaze era el compromiso con un principio: la gloria de Dios y el emperador. El piloto kamikaze lo daba todo por la gloria de su país y el honor de su emperador. En consecuencia, era un guerrero imparable. Como el alineamiento último con lo más alto y los motivos estaban equivocados, todo se fue al garete. A pesar del valor de los individuos involucrados, estos guerreros fracasaron por la guía errónea de sus superiores.

Vemos los principios sobre los que se ha reconstruido Japón. Vemos las consecuencias de lo ocurrido recientemente a sus líderes políticos y hombres de negocios, que se están desviando de estos principios probados y comprobados. Al hacerlo, tienen que pagar un precio. Agachan la cabeza en público, pero ya no es el hacha del verdugo la que les corta la cabeza, sino los medios de comunicación. Para evitar estas equivocaciones hay que observar todos los errores que ocurren en el mundo y analizar los principios que se han violado. Cuando entramos en estas consideraciones, disponemos de una base completamente distinta para tomar decisiones.

Vender nuestra integridad por conveniencia equivale a perder nuestro poder. El compromiso inexcusable con nuestros principios nos hace recuperarlo, aunque parezca causarnos pérdidas temporales. Podemos echar a perder muchos negocios, pero mientras no estropeemos nuestra clasificación crediticia, los bancos nos prestarán más dinero. Si vendemos nuestro crédito por dinero, nos divertiremos durante algún tiempo. Pero, cuando vengan mal dadas, quedaremos expuestos a los elementos. Lo importante no es qué ha acabado con nuestro negocio, sino la razón por la que esto ha ocurrido.

Si el mundo entero estuvo dispuesto a perdonar a Japón por el desastre definitivo, hará lo mismo con nosotros, siempre que sigamos el mismo camino de recuperación. Uno de los grandes regalos de los japoneses para todos nosotros fue diseñar y establecer el camino de la recuperación. Lo demostraron ante todos para que podamos compartir su lección.

Capítulo 6
La integridad te hace salir ganando

«Ahí fuera, en el mundo, o comes o te comen, Doc; todo el mundo lo sabe», me decía un paciente con problemas económicos. «Si no hiciera concesiones, recortara esquinas y devolviera de menos por aquí y por allá, no podría salir adelante».

Examinemos estos principios y veamos lo que implican. La primera ilusión de este paciente era que debía ceder o hacer concesiones porque estaba cerca de la bancarrota. Lo cierto era que estaba cerca de la bancarrota porque había ido haciendo concesiones con respecto al principio de integridad a lo largo del tiempo. Esta era la razón por la que su negocio tenía problemas.

¿Y qué hay de la competencia? A ella se hace referencia cuando se dice que el mundo de los negocios es la selva. Pero el éxito se consigue con poco esfuerzo. Conviene superar la ilusión de que el mundo es competitivo. En primer lugar, no podemos hablar de verdadera competencia. ¿Qué quiero decir con esto? En el mundo de los que están comprometidos con la excelencia, de los que no están dispuestos a comprometer la integridad y los principios, no hay ninguna competición. Hay tan poca gente en la cumbre de esta pirámide que los que están allí hacen las cosas exactamente como desean.

Si eres el mejor mecánico de la ciudad, ¿crees que la competencia te va a dar problemas? No. Más bien tendrás un problema de exceso de trabajo. Cuando nuestros clientes hayan experimentado la excelencia, nunca se sentirán satisfechos con menos. Ahora bien, cuando hablo de excelencia, ¿me refiero a experiencia? ¿Me refiero a una habilidad excepcional? No, no me refiero a eso en absoluto. Los clientes serán muy tolerantes si saben que se les trata con honestidad e integridad. Nos perdonarán todo tipo de errores si trabajamos legalmente y somos honestos al respecto. Es posible que a veces se sientan un poco decepcionados, pero no se irán a otra parte mientras capten la honestidad de nuestras intenciones.

Por ejemplo, si hacemos un presupuesto para realizar una obra y después de llevarla a cabo nos damos cuenta de que no podemos completar el proyecto como esperábamos porque hemos subestimado los costes, el cliente nos perdonará si le decimos: «Mira, para mantenernos en este precio, vamos a tener que rebajar la calidad de cierto material». Permite que sea el cliente quien tome la decisión. De este modo, después no podrá echarte la culpa ni socavar tu reputación. Al contrario, tendrás una buena reputación, que es la piedra angular sobre la que se construye el éxito.

Examinemos esta palabra: *reputación* . Ahí está el secreto. No tenemos que devanarnos los sesos para derrotar a los competidores. Nuestra reputación lo hace por nosotros sin esfuerzo. Esto no significa que los artilugios del *marketing* y la

publicidad no tengan su espacio. Pero recordemos que todo eso solo sirve para conseguir atención. Cuando tenemos la atención del cliente potencial, nos toca demostrar integridad y calidad, y ofrecer una sensación de autenticidad que no puede crearse si la autenticidad no está presente.

El verdadero éxito se consigue tan fácilmente, con tan poco esfuerzo —es como un chasquido—, que es triste ver a la gente afanarse, agotarse, venderse a derecha e izquierda para intentar «salir adelante». El problema es que creen que el éxito está ahí fuera. El éxito es automático para quien tiene la vida resuelta, y *tener la vida resuelta* es una actitud interna. Una vez que uno tiene esta actitud, el éxito es inmediato. Cuando nos interpela el cliente, no respondemos con un «¿qué más da?», sino con un «por supuesto, dígame».

¿El éxito consiste en ganar mucho dinero? ¿No es esta la suposición habitual? El éxito puede ir acompañado de ganar mucho dinero o no. Para los exitosos de verdad, esto no importa tanto. ¿Nos hemos dado cuenta alguna vez de que, cuando estamos completamente satisfechos y felices con nuestro éxito, el dinero que ganamos es casi irrelevante? Necesitamos el suficiente para pagar las facturas y disfrutar de un nivel de vida razonable, pero no está presente esa necesidad de ganar mucho dinero, que en realidad es una compensación por la falta de éxito.

Si lo que nos motiva es ganar mucho, entonces no tenemos la clave del éxito. De hecho, el dinero es un sustituto de la satisfacción que sienten las personas verdaderamente exitosas con cada trabajo u operación que les sale bien. Muchos de mis mayores y más felices éxitos en realidad no me reportaron ningún beneficio económico. Cuando el éxito es algo interno, no requiere nada de ahí fuera.

Ganar mucho es algo que, por su propia naturaleza, está ahí fuera. En el mejor de los casos, nos permitirá algunas comodidades y placeres extras, y tal vez validará nuestra teoría económica en algún asunto. La satisfacción y el sentimiento de éxito pueden ser totales sin que ocurra nada ahí fuera. A esto me refiero con trascender por completo el mundo, a no depender de sus efectos, a no ser víctima del ahí fuera. Las personas exitosas tienen tantas áreas de satisfacción en su vida que no les queda ningún área de vulnerabilidad. Así, si el resultado esperado no llega, no tienen una reacción emocional al respecto.

***

Veamos un ejemplo de mi propia vida personal y profesional que demuestra los principios que expongo. Este caso es de conocimiento público, y por tanto todo el mundo puede estar seguro de que no me lo he inventado para este libro. Entre los pacientes que estaban tomando cierto tipo de tranquilizantes llamados fenotiazinas surgió una enfermedad neurológica terrible. Esta dolencia devastadora, llamada discinesia tardía, es irreversible en aproximadamente el cinco por ciento de los pacientes, y a menudo es progresiva. Va acompañada de gestos faciales involuntarios, movimientos corporales, contracciones nerviosas y movimientos rítmicos como el llamado «boca de conejo». Este desorden tenía preocupada a la profesión psiquiátrica porque generaba muchos dilemas, no solo

para los pacientes, sino también para el médico, entre los que se incluían las demandas por mala práctica profesional e interminables tragedias.

Si los médicos no daban a los pacientes muy enfermos los denominados grandes tranquilizantes, podían ser acusados y demandados por tratamiento indebido y por no seguimiento de los criterios prevalecientes en la comunidad médica. Si los médicos administraban dichos medicamentos a los pacientes en función de lo que requería su condición y estos desarrollaban discinesia tardía (lo que solía ocurrir en un porcentaje de entre el veinticinco y el cincuenta por ciento de los casos), entonces podían ser demandados por el desarrollo de una grave enfermedad neurológica como efecto secundario. De modo que los médicos estaban condenados si lo hacían y también si no lo hacían, lo que generaba el irresoluble dilema ético y profesional de estar entre la espada y la pared. La discinesia tardía también ponía en riesgo a la industria farmacéutica, dañaba la imagen de la profesión, era extremadamente costosa, encarecía las cuotas de los seguros, ponía en peligro la relación entre el paciente y el médico y producía un desastre generalizado en la profesión.

Describo este ejemplo para que se pueda ver la relevancia del problema. Hasta el momento, la profesión ha sido incapaz de resolverlo del todo. En la literatura profesional hay incontables trabajos que especulan sobre los mecanismos básicos y la bioquímica hipotéticamente involucrados en estos casos.

En aquel tiempo yo llevaba treinta y cinco años en la profesión y tenía una de las consultas psiquiátricas más grandes de Estados Unidos. En los años sesenta había oído que era muy beneficioso tratar a los pacientes con vitaminas y retirarles el azúcar y los dulces. Y eso fue lo que hice. No cambié estos tratamientos por los tradicionales y comprobados; lo que hice fue añadirlos. Dije a los pacientes que comían muchos dulces que el páncreas del mamífero no está preparado para digerir el azúcar refinado. Ni siquiera existe en la naturaleza, a menos que un oso consiga un panal de miel. A lo largo de los millones de años de evolución del cuerpo de los mamíferos, el páncreas nunca ha necesitado digerir grandes cantidades de azúcar; por lo tanto, no me parecía natural.

Había oído que grandes dosis de ciertas vitaminas, como las B_3 , B_6 , C y E, son buenas para los pacientes con esquizofrenia, epilepsia, depresión y diversas adicciones como el alcoholismo; transmití esta información a mis pacientes. También aprendí que muchos síntomas psiquiátricos son producidos por alergias a diversos alimentos. Por medio del método de prueba y error, era posible eliminarlos. Y claro, se demostró que esto era verdad. De hecho, mis propias migrañas disminuyeron en un cincuenta por ciento al eliminar la leche, y también me curé de la colitis. La fatiga y la depresión crónica desaparecieron de mi vida cuando abandoné el azúcar y los dulces. Descubrí, para mi beneficio personal y profesional, la influencia de la nutrición en los desórdenes físicos, psicosomáticos, emocionales y psiquiátricos.

Esto parece de sentido común. La obligación del médico es hacer las cosas de la mejor forma posible para su paciente. Siempre he tenido la denominada *filosofía del lecho de muerte* . Con esto me refiero a que, en los últimos momentos de nuestra vida, todos tendremos que afrontar si hemos dado lo mejor de

nosotros mismos. Mi compromiso con el paciente siempre ha sido inquebrantable. Y siempre he sentido que en los últimos momentos estaré plena y absolutamente satisfecho de lo realizado.

Curiosamente, mis colegas de profesión parecían sentirse molestos con el hecho de que yo usara muchas vitaminas y pidiera a la gente prescindir de diversos alimentos a los que reaccionaban adversamente. Para mi sorpresa, esto causó mucha controversia y fue denunciado. Me dije a mí mismo: «¡A tomar viento! No me importa lo que piensen». No me sentía responsable de ser popular ni de impresionar a nadie. Creía en las pruebas que tenía ante mí.

Por ejemplo, los pacientes que trataban de recuperarse del alcoholismo recaían una y otra vez. En cuanto les retiraba el azúcar y los dulces y les daba grandes dosis de vitaminas, se mantenían sobrios. Tenía pacientes que, a lo largo de los años, necesitaban recibir periódicamente tratamientos de electroshocks para aliviar la depresión; sin embargo, cuando eliminaban el azúcar y los dulces de la dieta, se recuperaban con rapidez. Cuando a los pacientes paranoicos y con alucinaciones les daba vitamina B_6 y les retiraba las patatas, la paranoia desaparecía. Entonces, ¿qué tenía que creer? ¿Las críticas de mis colegas o lo que veía en mis pacientes? Me quedé con los pacientes.

Finalmente llegué a ser conocido en todo el mundo y tenía una consulta descomunal. Trataba a pacientes de todos los rincones del globo; solían esperar en los aeropuertos de París, Roma y otros lugares a que quedara libre una cama de hospital. Acabé con doce secretarias y diez líneas telefónicas. Sin embargo, no me interesaba el éxito. No me interesaba ganar mucho dinero. Nadie estaba más sorprendido que yo cuando todo esto empezó a desplegarse a lo grande. Comenzaron a venir médicos de todo el mundo para pedirme que les enseñara mis métodos. Pacientes que llevaban treinta años enfermos venían y en un mes volvían a casa curados. Esto impresionó a la comunidad; por lo tanto, empezaron a llegar montones de pacientes de todas las ciudades. Se formaron organizaciones para fomentar este tipo de tratamiento.

En aquel tiempo, un grupo de médicos empleábamos este método, y nos preguntaban tantas cosas que yo dedicaba casi todo mi tiempo a escribir cartas. Dije a mis colegas: «¿Sabéis?, deberíamos escribir un manual para explicar lo que estamos haciendo. Así no tendremos que escribir tantas cartas para enseñarle a cada persona individualmente, porque esto lleva mucho tiempo. Podríamos tener un libro donde se explique el método».

Todos estuvieron de acuerdo en que era una gran idea. De hecho, como suele ocurrir en estas situaciones, me encargaron a mí que escribiera el libro. Lo hice y pedí contribuciones a todos mis colaboradores. Uno de los científicos más célebres del mundo —y en ese momento la única persona viva que había ganado dos premios Nobel— me escribió para pedirme coeditar el libro conmigo y escribir un capítulo. Después de escribir nuestro libro, un hombre rico cuya familia se había beneficiado de nuestros tratamientos contrató por su propia iniciativa toda una página en la revista *Science* y publicó una crítica muy positiva para dar a conocer el tratamiento a la comunidad científica.

Este ejemplo constata el principio de que mantener la integridad y no hacer

concesiones aporta fama, fortuna, beneficios inesperados, diversos honores e interminables peticiones de entrevistas. Acabé publicando artículos sobre mi trabajo en los principales periódicos y revistas. Aparecí en muchos programas de televisión, como *The Barbara Walters Show* (dos veces), *The MacNeil/Lehrer News Hour* y otros. Recibí muchas peticiones de artículos, trabajos, libros, conferencias y apariciones públicas. Sin embargo, este no es el final de la historia.

Durante los años en que la profesión registró un aumento de los casos de discinesia tardía, ninguno de mis pacientes la sufrió. La literatura profesional informaba que el cincuenta por ciento de los pacientes con los que se usaban los grandes tranquilizantes desarrollaban esta enfermedad incapacitante, que a menudo no tenía tratamiento y era irreversible.

Debido al tamaño de mi consulta, es muy posible que yo hubiera tratado a más pacientes con esos tranquilizantes que la mayoría de los demás psiquiatras del país. Traté a mil pacientes internos con altas dosis de estos medicamentos y ninguno de ellos sufrió discinesia tardía. Y tampoco la sufrió ninguno de los pacientes de la clínica que yo dirigía. En una cifra total de entre quince y veinte mil pacientes, no hubo ni un solo caso de esta enfermedad.

Pensé que este descubrimiento era bastante asombroso y que la profesión tendría muchas ganas de recibir la noticia. Realicé un estudio en el que revelé los resultados obtenidos al prevenir la discinesia tardía con el simple añadido de vitaminas al tratamiento. Publiqué el trabajo en 1983, lo presenté ante una sociedad médica en 1984 y 1985, y nadie le prestó atención. Un grupo de pacientes que me apoyaban reunió fondos y pagó un anuncio en *Psychiatric Journal,* y la empresa farmacéutica ofreció reimpresiones gratuitas. A pesar de todo, no suscitó ningún interés.

Redoblé mis esfuerzos e incrementé el tamaño del estudio. También incluí otros estudios de las consultas de ochenta compañeros de trabajo que usaban las mismas altas dosis de vitaminas y la dieta sin azúcar con sus pacientes. Llegamos a un total de 58.000 pacientes y en 1986 publicamos un trabajo llamado «La prevención de la discinesia tardía».

Continué con el estudio tres años más. En 1989 publiqué un artículo sobre nuestro éxito en la prevención de la discinesia tardía en una población de 61.000 pacientes a lo largo de un periodo de veinte años, tratados por ochenta médicos distintos. Pensé que, dada la controversia en torno al problema de la discinesia tardía, provocaría interés. No fue así. De hecho, todas las publicaciones tradicionales rechazaron el artículo. *The American Journal of Psychiatry* no estaba interesado. *Archives of Psychiatry* tampoco. ¿Por qué? Bueno, yo usaba vitaminas. En el mundo científico eso parecía una especie de delito.

Debido a la causalidad inversa, el mundo científico está muy enamorado de los estudios doblemente ciegos que cuentan con elegantes estadísticas apoyadas en grandes presupuestos de investigación, realizados por algún profesor asistente de la universidad de alguna parte. Mientras yo no podía conseguir que publicaran mi artículo, los periódicos estaban llenos de artículos sobre carísimos estudios con resultados equívocos, producto de las grandes becas destinadas a la investigación.

Por su parte, mi estudio, que cubría veinte años de trabajo con 61.000 pacientes, dio como resultado la publicación de tres artículos que no costaron nada en absoluto. Tenía la respuesta a un enorme problema que afectaba a un millón de estadounidenses que sufrían discinesia tardía. La profesión entera se sentía acosada por las demandas por mala práctica profesional, ¡y a nadie le interesaba el estudio! Envié copias a todos los posibles implicados en este campo, incluyendo las compañías farmacéuticas.

En términos de éxito mundano, podríamos decir que mi labor fue un fracaso total. Nunca gané un céntimo. No me aportó fama ni fortuna. Ni siquiera se me reconoció ningún mérito. Estoy seguro de que algún día, en alguna parte, algún profesor asistente de alguna universidad recibirá muchos fondos para investigar y publicará un artículo sobre dieciocho pacientes que demuestre que el uso de vitaminas es beneficioso para curar o prevenir la discinesia tardía. Se hará mundialmente famoso y recibirá el crédito por haber descubierto la cura para la enfermedad. Ahora bien, ¿me molesta esto? La respuesta es no. Esto se debe a que, para mi satisfacción, realicé este descubrimiento hace años. Lo llevé adelante e hice todo lo posible para informar a mis colegas de ello, para cumplir con mis obligaciones morales, éticas y profesionales para con los pacientes, sus familias y el mundo. Mi labor estaba completa.

Hasta el momento, ahí fuera no ha pasado nada. No ha habido reconocimientos ni honores, ni dinero, ni beneficios, títulos ni premios. De hecho, me ha costado unos doscientos euros, por lo que me ha hecho más pobre en lugar de más rico. ¿Y cómo me siento al respecto? Me siento plena y completamente satisfecho. ¿Deseaba que la profesión me prestara atención? ¿Deseaba que todos los pacientes se beneficiaran de esto? ¿Deseaba que la discapacitación de los pacientes terminase? Por supuesto que sí. ¿Aún espero que esto ocurra? Sí. Y si ocurre, por supuesto que me sentiré encantado. Sin embargo, lo que siento internamente no depende de ello en absoluto.

La experiencia ya es completa y total dentro de mí. Cualquier cosa relacionada con ella que ocurra ahí fuera será la guinda del pastel. Pero no la razón por la que elaboré mi pastel. Mi pastel no se va a caer. Ninguno de mis pacientes sufrió esa enfermedad; nunca me demandó ningún paciente por haberla sufrido. Puedo descansar en paz y con comodidad. La lección básica que comparto es que el éxito no viene cuando se hacen concesiones por conveniencia, sino cuando uno se niega a realizar concesiones en su integridad por el motivo que sea.

En el verdadero éxito no se produce ningún retraso temporal. La recompensa es instantánea y todo el proceso resulta gratificante. El éxito consiste en sentirnos bien con lo que hacemos. Conocemos esos sentimientos de paz y satisfacción, cuando nos vamos a la cama tras completar un proyecto en el que sabemos que hemos dado lo mejor de nosotros. En realidad, ahí fuera no ha ocurrido nada. Al jefe todavía no le ha llegado el informe. La familia no ha visto lo que hemos hecho. Los vecinos aún no lo saben. Sin embargo, como cuando tenemos la huerta bien plantada, al irnos a la cama por la noche, sabemos que solo es cuestión de tiempo que salgan las flores y las verduras. Una vez que la huerta está bien plantada, el crecimiento es automático. Observarla crecer aumenta

nuestra satisfacción, pero no es su fuente.

Como he dicho al principio del capítulo, los que están en lo alto de la pirámide no tienen que competir. Los mejores restaurantes de la ciudad no necesitan competir por los clientes, que saben que tienen que reservar con mucha antelación. Los mejores mecánicos de la ciudad no tienen que buscar trabajo; más bien tienen que quitarse trabajo de encima. La integridad abre puertas en el acto. De hecho, es una puerta abierta, *literalmente* . Lo descubrí durante los años en que realicé innumerables trabajos para pagarme los estudios de medicina.

Después de la Segunda Guerra Mundial, hubo un desempleo masivo debido al retorno de los veteranos. Todo el mundo iba a recolectar los veinte dólares de su subsidio de desempleo durante cincuenta y dos semanas, porque estaba claro que no había trabajo. Yo tuve tres trabajos a la vez. Uno de ellos era ir de puerta en puerta para ofrecer reparación de tejados y revestimientos exteriores.

Si sabes lo que es ir casa por casa para ofrecer reparación de tejados y revestimientos, sabrás que esta es la profesión más dura y difícil. Se trabaja a destajo, se sufren abusos y abundan la mala reputación, el engaño y la resistencia del cliente. En ese tiempo la venta puerta por puerta estaba en máximos históricos debido al desempleo. Todo hijo de vecino tocaba de puerta en puerta para vender cualquier cosa imaginable. Las resistencias de los clientes eran enormes, sobre todo en una ciudad como Milwaukee, Wisconsin, conservadora por naturaleza.

Tratar de conseguir una venta de esta manera era como sacar muelas. Había montones de hombres que lo intentaban y abandonaban cuando ya les habían cerrado cincuenta veces la puerta en las narices. Se desanimaban y lo dejaban. Los nuevos grupos de vendedores no duraban mucho más de una semana. Diría que la tasa de renovación del personal en estos grupos era de al menos el noventa y cinco por ciento. Los vendedores se dejaban los pies recorriendo un bloque de casas tras otro y trabajaban toda la mañana y toda la tarde hasta la noche sin éxito.

Aquello era la jungla: había que lidiar con una competencia voraz, astutos argumentos de venta, expertos en cerrar tratos bajo presión, áreas sobretrabajadas, mala reacción de los clientes y la certeza de que el éxito dependía de lo que hubiera ahí fuera. En esta tarea el éxito no era ni remotamente posible. Sin embargo, a mí me ocurrió lo contrario. De hecho, gané más dinero que cualquier otro en toda la organización. A mediodía había cubierto mi cuota y a continuación me dirigía a mi otro trabajo, que era dirigir un teatro. Y después de eso me iba al tercero. ¿Cuál era mi secreto?

Me di cuenta de que todos los vendedores que iban de puerta en puerta tenían el mismo aspecto. Iban con chaqueta, camisa blanca, corbata y con frecuencia llevaban una cartera. Tocaban el timbre y el dueño de la casa los distinguía en el acto: eran vendedores. El posible cliente sacaba la cabeza por la ventana y decía: «No queremos nada; no nos interesa». Entendí que a esta imagen del vendedor le faltaba integridad.

Entonces hice exactamente lo contrario. Me puse un mono de trabajo con alguna mancha y una camisa azul de trabajador. Llevaba destornilladores y

martillos colgados del cinturón, la cara un poco sucia y el pelo algo revuelto. En el bolsillo de mi camisa, una regla y un lápiz. Y también una caja de herramientas o una fiambrera con el almuerzo, en lugar de una cartera. Daba la imagen de un trabajador manual.

Los trabajadores manuales tienen integridad y su imagen no resulta amenazante para la mentalidad conservadora. Las puertas se abrían de inmediato para mí en manzanas donde otros trabajadores no podían acceder ni a una sola casa. Yo entraba en todas. Contaba a los propietarios que me había quedado algún buen material de otros trabajos realizados en el vecindario. Me había dado cuenta de que su tejado se estaba cayendo. Si querían, podía repararlo.

Evidentemente no necesitaban un tejado nuevo y evidentemente yo no era un vendedor. Habían bajado la guardia y, por lo tanto, hablábamos claro. Les decía que les cobraría el material y el trabajo. Llegaba a un acuerdo con todo el mundo sin discutir. Nadie se queja cuando uno quiere ganarse la vida honestamente. Nunca usé técnicas para presionar y forzar la venta; nunca me promocioné, distorsioné, desfiguré ni hice promesas falsas. Y nunca los atemoricé con la firma de un contrato. Les dije que tenían que pagarme la mitad del trabajo a mitad de obra y el resto al acabar. Nadie se quejó nunca de este acuerdo.

En unos pocos casos, tuve que decir a los propietarios que, si no hacían el pago final, le pediría al trabajador que desmontara el tejado. Eso hacía que cambiaran de opinión y escribieran cheques con fondos. Y ciertamente les habría desmontado el tejado. Aunque me costara dinero, habría retirado las tejas porque me lo debía a mí mismo. No para vengarme ni para tomarme la revancha. Solo me lo debía a mí mismo.

En un negocio de nuestros días, nos preguntaríamos: sin un contrato que obligue y sin esgrimir una potencial demanda judicial, ¿cómo conseguiremos que nos paguen? La respuesta es: si esa es la única manera de cobrar a los clientes, no deberíamos hacer negocios con ellos.

Capítulo 7
Deshazte de parte del negocio

«¿Qué? ¿Que me deshaga de parte del negocio?». Probablemente estás pensando: «Creía que el propósito del éxito era conseguir más volumen de negocio».

Me refiero a que has de deshacerte del cinco por ciento del negocio. Si queremos ganar dinero y compartir beneficios, tenemos que seguir la regla de deshacernos del cinco por ciento del negocio. ¿Y cómo elegimos ese cinco por ciento? Esto se basa en un principio que he descubierto a lo largo de los años. A saber: el noventa y cinco por ciento de nuestros problemas y dolores de cabeza provienen del cinco por ciento de nuestros clientes. Esa avaricia por el último euro nos cuesta una fortuna en tiempo, energía, imagen, demandas legales, defensas, seguros más caros, rotación de empleados, desacuerdos maritales, tensión nerviosa, dolores de estómago y úlceras. Lo que nos está matando son esos últimos cinco céntimos. Los primeros noventa y cinco céntimos son fáciles; son los últimos cinco los que nos cuestan todo esto. ¿Qué pasa si soltamos ese cinco por ciento de clientes problemáticos? Nuestros ingresos se doblan.

Lo descubrí hace muchos años. En la profesión médica, [2] esto nos remite a Medicare y Medicaid, los servicios médicos y los seguros de enfermedad estatales. A lo largo de los años he descubierto que generan un tremendo laberinto con su burocracia y sus interminables formularios de aprobación y de seguimiento que hay que rellenar de forma periódica. Y no solo eso, también hay que comprometer lo que en mi opinión es la confidencialidad de la relación médico-paciente. Hay que revelar diagnósticos y todo tipo de detalles sobre la vida privada de los pacientes para justificar el tratamiento y conseguir el pago. Y se tarda mucho en cobrar. Se reciben cartas de protesta cuestionando la conveniencia, la duración o cualquier otro aspecto del tratamiento. Los investigadores de Medicare y Medicaid aparecen en escena. Por desgracia, hay suficientes titulares sobre fraudes para hacerlos necesarios; siempre hay un par de manazas podridas en el cesto.

Bien, la cuestión es que la cantidad de papeleo que hay que rellenar para cobrar es absurda. Las dificultades para cobrar del Gobierno hacen entrar en escena a otras empresas. Muchas clínicas que dependen de esta fuente de ingresos «venden la deuda» y se conforman con un porcentaje del pago. Entonces la compañía que compra la deuda afronta la ominosa labor de intentar cobrar ese dinero del Gobierno. Como puedes ver, el tiempo dedicado, las complicaciones, los posibles peligros, los gastos extras, el papeleo y la interminable burocracia resultan complicados, agotadores, y acaban desanimando.

¿Cuál fue mi solución? La solución fue decir a la gente que prefería tratarla gratis. Traté a muchos pacientes mayores por nada. Muchos me trajeron jerséis tejidos a mano, melones, tomates, cuadros, alfombras, muebles, mantas y pasteles

de manzana o chocolate caseros. A muchos otros les decía que me pagaran lo que pudieran. De esta forma cancelé automáticamente un cinco por ciento de los ingresos. ¿Y qué? Todo el mundo estaba contento. Esto me dio más tiempo y energía, y simplificó la contabilidad y el espacio dedicado a secretaría para poder concentrarme en lo importante. Adquirí la reputación de no estar hambriento de dinero. En este mundo no tener hambre de dinero ya es una reputación suficiente como para construir el éxito sobre ella.

La esposa y otros allegados acusaban al mecánico más exitoso de la pequeña ciudad donde vivía de «regalar» sus servicios. Se quejaban de que cobraba demasiado poco. A menudo iba a un taller y me decían que tenían que reemplazar todo el bloque, y que me costaría dos mil euros. Entonces llevaba el coche a Fritz y me decía con su marcado acento alemán: «Bueno, doblaremos los inyectores hacia el otro lado, cerraremos la brecha y te costará ochenta euros».

No sé nada sobre coches. Podría haberme vendido todo un nuevo bloque de inyectores por el precio que fuera. Muchas veces llevaba el coche y él me lo reparaba gratis. Decía: «Solo es un cable suelto». En un taller querían cambiar la bomba de gasolina y los inyectores. Fritz dijo: «Tienes mal el depósito de gasoil; tiene agua dentro». Lo vació, lo rellenó de combustible y me fui. Él se iba a la cama contento y sus clientes también. La gente tenía que hacer cola para llegar hasta él. No tenía competencia.

Por otra parte, si algún cliente daba problemas, pronto le informaba de que no tenía tiempo para los quejosos, los demandantes, los que trataban de presionarle, los desagradables, los argumentativos o los críticos. Decía: «¿Quién los necesita? Son un dolor de cabeza». Comprobé que declinaba muchos trabajos «provechosos». De esta manera Fritz solo tenía clientes amables.

Nos matamos por ese último cinco por ciento debido a la inseguridad, a la falta de éxito, a la avaricia y a la falta de visión. Debemos librarnos de todos los clientes paranoicos, suspicaces y desconfiados. ¿Por qué? No solo les gusta litigar y causar grandes problemas, sino que no van a sobreponerse hagamos lo que hagamos. El motivo es su propia falta de integridad, que proyectan al mundo, y por eso suponen que nosotros somos como ellos.

Quien sospecha que somos deshonestos es deshonesto por naturaleza. Los inocentes ni siquiera sospechan. Si no creemos que podemos confiar en un cliente sobre la base de un acuerdo verbal y un apretón de manos, no hemos de hacer negocios con él. ¿Quién necesita problemas para cobrar? Construí una propiedad de un millón de euros en un terreno de doce hectáreas en la orilla norte de Long Island a lo largo de un periodo de diez años y nunca firmé ningún contrato. Me llegaban diversas ofertas y decía:

—Tu oferta es la mejor que tengo y voy a tomarla.

—Te enviaré el contrato —decía la persona.

—Olvídalo, hazlo y te pagaré.

Entonces me respondía:

—¿Y si no me pagas?

—Arrancas el material y te lo llevas.

Si eso no le satisfacía, encontraba a otro a quien le contentara.

Sinceramente, nunca tuve ningún problema. Todos los contratistas cumplieron con sus obligaciones. De hecho, se fueron al otro extremo y demostraron tal habilidad, experiencia y calidad en su trabajo que la casa se convirtió en un centro de interés turístico. Miles de personas venían a verla porque habían oído hablar de ella por la integridad con que había sido construida. Las puertas tenían casi seis centímetros de grosor; eran de roble sólido y estaban hechas a mano. El suelo era de parqué hecho a mano, también de madera de roble. Los goznes de las puertas eran de latón sólido con cojinetes de bolas. Las vigas del techo estaban talladas a mano en madera de cicuta a prueba de insectos con más de un siglo de antigüedad. Los cimientos eran de acero. La casa se construyó para durar quinientos años. ¿Hay algún tipo de competencia para vender una casa así? Por supuesto que no. Pertenece a una categoría aparte.

***

Esto nos lleva al siguiente principio del éxito: *pertenecer a una categoría aparte* . Por ejemplo, en la ciudad había un negocio llamado Limpieza de Chimeneas Orion. Cuando alguien llamaba, Mickey, el dueño, devolvía la llamada. Escuchaba la descripción de lo que se necesitaba. Quedaba a una hora y se presentaba con puntualidad. Si decía que iba a estar allí a las once, no se presentaba a las once y cuarto. Si se retrasaba, llamaba para avisar que iba a llegar un poco más tarde. Cuando llegaba, avisaba de su llegada.

En su camión todos los cepillos estaban ordenados y colgaban del techo en función de los tamaños reflejados en las etiquetas. Seguidamente se dedicaba a realizar el trabajo más concienzudo que uno pueda imaginarse. Cuando se iba, podía ponerse comida sobre la estufa de leña. Mickey explicaba qué estaba mal, por qué y qué había que hacer para prevenirlo y recortar la factura en el futuro. En su última visita me dijo: «Este año no hace falta limpiar la chimenea».

Puesto que yo no entendía y él había venido a limpiar la estufa de leña, de paso podría haberme vendido una limpieza de chimenea. En cualquier caso, era educado, amable, rápido, eficaz y amistoso. Tenía mucho cuidado de no ensuciar la casa; cuando se iba parecía más limpia que antes de su llegada. Su factura era justa y la presentaba pronto, pero sin presionar. En el tiempo que mediaba entre la concertación de la cita para limpiar la chimenea y la fecha misma, enviaba un folleto donde explicaba sus servicios para que el cliente supiera exactamente qué podía esperar. Respondía a cualquier pregunta que surgiera. Pocos días después de realizar el trabajo, enviaba por correo una nota muy amable. Daba gracias a la persona por ser su cliente, hacía sugerencias para el año siguiente y decía que le recordaría la fecha de la próxima limpieza enviándole una nota y llamándole.

¿Tenía Mickey alguna competencia? No. Nadie tenía tanta categoría. No tardaba en responder a la primera llamada ni tenía una secretaria adusta que te pusiera en espera. No dejaba de presentarse a la hora acordada, y siempre notificaba cualquier retraso. Su integridad establecía un ambiente de buena voluntad que potenciaba su reputación. En consecuencia, contaba con la lealtad de los clientes. Nunca habría pensado en llamar a otro deshollinador a menos que

me hubiera visto obligado por su ausencia de la ciudad o su cierre del negocio.

Me sentía tan impresionado por su integridad que hablé a otras personas de él y le conseguí nuevos clientes. Esto es lo que todos queremos. Basta con que un cliente se lo diga a otra persona y nuestro negocio se dobla, ¿cierto? Al mantener la relación conmigo, Mickey dobló su clientela. Su negocio se expandía sin hacer nada, sin gastar dinero en publicidad, sin artilugios de *marketing,* sin argumentos de venta, sin preocuparse por la saturación del mercado. Por más deshollinadores que hubiera en la ciudad, yo nunca iba a cambiar. Aunque me ofrecieran hacerlo por cinco euros menos, ¿a quién le importa? Prefería dormir contento y seguro, sabiendo que la chimenea no iba a producir un incendio porque Mickey la había limpiado con cuidado.

He visto a otros deshollinadores mover sus cepillos arriba y abajo y ensuciarlo todo. Cuando miraba dentro de sus camiones, podía adivinar cómo debían ser sus mentes porque aquello parecía un nido de ratas. Tal como la limpieza de los servicios de un restaurante es un buen indicador de la higiene de la cocina, el grado de desorden en la camioneta de un trabajador indica el grado de confusión en su mente.

***

Otro cliente del que nos tenemos que librar es el que «nos está haciendo un favor». No queremos tener a estas personas cerca porque son prepotentes. Los prepotentes siempre son paranoicos, problemáticos, críticos y de trato difícil. Incluso después de hacer un buen trabajo para ellos, pueden arruinar nuestra reputación. Parecen motivados por la falta de amor y el rencor crónico. Su actitud mental es de desprecio. Por más que hagamos por ellos, nunca se sentirán satisfechos. Viven con una actitud mental de insatisfacción, por lo tanto siempre ven la imperfección en el mundo. Hagamos lo que hagamos, nada será lo suficientemente bueno. Líbrate de ellos.

Recuerdo a una paciente que entró en mi despacho con esta actitud desafiante e insatisfecha. Quería pruebas de mis cualificaciones y pidió ver todos mis títulos. Aparentemente yo era un impostor o un ladrón hasta que demostrase lo contrario. Le dije que estaba muy ocupado, que no me quedaba tiempo para llevar su caso y que no le cobraría esa primera entrevista. ¿Quién necesita a alguien así? Esta señora iba a acosar y molestar al personal. Aunque hicieran un trabajo estupendo, ella iba a darles dolores de cabeza.

Mi principio básico siempre ha sido: *no confíes en los desconfiados* porque no son fiables; no tienen integridad. También tenemos que prestar atención a los trucos de estos manipuladores. Nos lanzarán un cebo para que nos involucremos con ellos: intentarán discutir de forma que nos pongamos a la defensiva. En cuanto veamos que ocurre esto, debemos tomarlo como una señal de aviso. ¿Por qué tendríamos que defendernos de una persona normal y decente? Comprobaremos que solo tenemos que defendernos de personas que no son «decentes» internamente. El reto que nos plantean es el siguiente: actúan desde su propia visión y experiencia negativa del mundo, y seguidamente exigen con

arrogancia que nos defendamos. No lo hagas nunca.

Esto nos lleva al capítulo siguiente.

2 En Estados Unidos *(N. del T.)*.

Capítulo 8
Actuar de corazón en lugar de tener el corazón endurecido

Al investigar el asunto, vemos que el éxito proviene del corazón, mientras que el beneficio proviene de la cabeza. Hay una gran diferencia. Existen ciertas tradiciones masculinas en las se vende el amor para conseguir beneficios, se renuncia a la integridad en nombre de la conveniencia y se viola la vida en nombre de lo antivida. Estas actitudes van acompañadas de un elaborado sistema de defensas que todo hombre conoce de memoria: *Ganar a toda costa. El ganador se lo lleva todo. Comprador, ¡ten cuidado! Toma el beneficio inmediato y olvida la credibilidad* . El delito del mundo es la perversión de la verdadera masculinidad mediante el desarrollo de la frialdad, el cálculo, la insensibilidad, la capacidad de ser despiadado y de matar sin parpadear —junto con la idea de ser duro y masculino—, y el mundo paga continuamente un elevado precio por él.

Las ideas persistentes de que lo antivida es bueno para la vida, de que el veneno es beneficioso para la gente o de que el odio es fuerza son, todas ellas, profundas distorsiones que resultan fatales. Si bien podemos decir de boquilla a estas personas que las admiramos, en el fondo de nuestro corazón las consideramos monstruosas, grotescas desfiguraciones del potencial humano. Son los personajes oscuros de las películas de ciencia ficción. Sin embargo, en nuestros negocios privados sentimos que ir contra la vida está justificado por todas las elaboradas racionalizaciones en que nos apoyamos.

Examinemos algunas de las ideas que han resultado convincentes a lo largo del tiempo. Según una de ellas, actuar con el corazón equivale a ser suave, débil, poco masculino, vulnerable, bobo, mamón, mariquita, pusilánime o presa fácil. Esto indica confusión, pues no se comprende la diferencia entre la debilidad y la fuerza. Cuando lo examinemos, veremos que actuar con el corazón es fuerza y tener el corazón endurecido es debilidad.

Olvidamos que el corazón es la sede del coraje. Ser fuerte de corazón es tener corazón de león. Cuando Winston Churchill mantuvo sus principios en la Segunda Guerra Mundial, nadie le acusó de ser suave o débil. Demostró tener un corazón de león para mantener sus principios, en lugar de elegir la conveniencia a cualquier precio.

Muchos hombres de negocios se enorgullecen de ser duros e inflexibles. Suelen decir con suficiencia: «Soy un frío hombre de negocios». Para mí eso significa lo contrario: cuando alguien lo dice, significa que tiene el corazón endurecido y la cabeza blanda. Tener el corazón endurecido es muy costoso en el mundo de los negocios. Es un desastre. No hay nada que arruine con mayor velocidad un proyecto. Puede conseguirnos cierta admiración temporal de las personas de

mentalidad similar, pero eso será lo único que consigamos. El mundo nos olvidará. No formaremos parte de los recuerdos queridos de las personas. La gente nos temerá, pero no nos respetará. Hay una gran diferencia. La gente puede ceder ante nuestra autoridad, pero no nos honrará. El destino de la bajeza es la bajeza misma.

Hemos de tener buen cuidado de diferenciar entre el beneficio y el éxito. Las mentes poco sofisticadas suponen que son lo mismo, o que ganar mucho dinero y tener beneficios equivale a tener éxito. La interminable procesión de estrellas de cine y personajes célebres que se suicidan prueba que no es verdad. Todo el dinero y la fama del mundo no parecen hacer gran cosa por ellos.

El secreto es que el éxito solo se experimenta en el corazón. No puede experimentarse en la cabeza. Lo máximo que consigue la cabeza es la satisfacción temporal del placer. Sin embargo, como bien sabemos, el placer y la felicidad no son lo mismo.

Las vidas de muchas personas están llenas de placeres: comidas ricas, entornos maravillosos, coches caros, pieles, joyas y la atención de los medios. Sin embargo, la llama de luz se apaga en ellos. Su éxito no les ha aportado nada. A esto me refiero cuando hablo de una victoria hueca. Uno puede manipular a su oponente por medios retorcidos hasta derrotarle. Pero entonces la sensación de victoria está ausente, muerta. El sabor de la victoria se convierte en cenizas en nuestra boca. No es posible tener éxito ahí fuera. Ninguna cantidad de esfuerzo lo conseguirá, porque el éxito no existe ahí fuera. La verdadera fuerza y el poder vienen de la capacidad de aferrarse a los propios principios pase lo que pase.

Conocí a una miembro muy exitosa de Alcohólicos Anónimos que llevaba muchos años sobria. Solía decir: «En este grupo no bebemos aunque nos caigamos a pedazos». Con esta declaración se refería a la ley inviolable que había establecido en su vida. Su vida dependía de no venderse ni poner en riesgo su integridad por ningún motivo, en ninguna circunstancia. Esto le daba una gran fuerza y poder, mientras que otros, que violaban este principio, acababan en hospitales del Estado, sufrían convulsiones y morían. Su recuperación fue un éxito permanente.

Si amamos todo el libro de nuestra vida y no nos enamoramos de un único capítulo, nuestras vidas serán exitosas. La regla es no hacer concesiones en lo que beneficia y sustenta las vidas de todos, en lo que inspira, eleva, valida y honra la vida. El éxito proviene de comprender la naturaleza de la vida. Una vez que la entendemos, el éxito es la única posibilidad. Esto no significa que no tengamos que esforzarnos. Para superar antiguas formas de ser y adoptar otras nuevas ciertamente podemos necesitar periodos de esfuerzo. Una de las principales causas de los fracasos del mundo, y de la desdicha e infelicidad en la vida de muchos es que el mundo no comprende la causalidad.

***

Dado que entender la naturaleza del éxito es crucial para alcanzarlo, tenemos que examinar la causalidad. Una comprensión diferente generará otro contexto

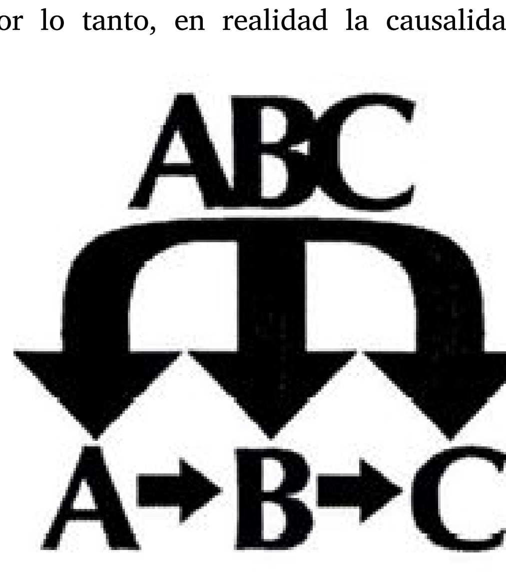
para nuestra vida. Gracias a este relámpago de comprensión podemos lograr más que con años de esfuerzos y trabajo duro.

Como ya he descrito en otras obras, el mundo suele comprender la causalidad de una manera lineal, propia del cerebro izquierdo. Lo que el mundo ve es el A -> B -> C. Luego proyecta sobre esta observación un concepto, una idea denominada *causalidad.* Como una cosa sigue a la otra, esto implica que A causa B y B causa C en una serie interminable de sucesos encadenados. Esta progresión es al mismo tiempo una trampa, una caja cerrada que nos constriñe y un paradigma limitado sobre la realidad que recorta severamente nuestras opciones. Se piensa que lo único que puede ocurrir es lo científico y lo lógico.

Muy asociada con esta idea hay otra que suena diferente, pero que es igual de falaz y se basa en la misma falta de entendimiento: que las cosas ocurren de manera accidental o movidas por la suerte. Tanto si se trata de buena como de mala suerte, las implicaciones son las mismas: este es un universo caótico y sin orden. Solo parece haber caos porque se miran las cosas desde una perspectiva limitada y se está demasiado cerca para ver la organización y el diseño general.

La ley del universo, que es cierta a todos los niveles —físico, material, emocional, psíquico, moral, espiritual—, consiste en que todo está conectado con todo lo demás. No hay manera de que nada quede fuera del universo. Lo mejor que podemos decir con respeto a lo que parece ser un caos es que el orden intrínseco aún no ha sido definido. Los ordenadores han descubierto cierto ritmo y orden interno en lo que parecía aleatorio. Esto ha quedado demostrado en los ciclos del clima y en otras variables en las que, hasta ahora, sin ayuda de los ordenadores, habíamos sido incapaces de ver el orden intrínseco.

La causalidad no ocurre en el mismo nivel. Solo las consecuencias ocurren en el mismo nivel; por lo tanto, en realidad la causalidad sigue este diagrama simple:



Patrón atractor - Operadores - Suceso observable

A partir de este diagrama, vemos que la causalidad está en el nivel de ABC, y su resultado es la secuencia de fenómenos A -> B -> C. ABC es lo que está *aquí,* en nuestra mente, y A -> B -> C es lo que está *ahí fuera.* Ahora podemos ver lo

inútil que es prestar atención a lo de ahí fuera, cuando la causa está aquí.

Como dije en un capítulo anterior, el éxito es algo que se produce en el momento original de la concepción. Su aparición en el mundo es la consecuencia automática de lo que ya es a nivel de la causa.

Intervenir en la secuencia A -> B -> C es actuar desde la fuerza. Como podemos ver, cualquier fuerza que se ejerza en esa secuencia generará una contrafuerza igual y de sentido contrario. También nos damos cuenta de que, si cambiamos ABC —es decir, nuestra intención interna, nuestra convicción, nuestra motivación, principios, objetivos, propósito, significado o alineamiento—, la totalidad de la secuencia en el mundo A -> B -> C cambia automáticamente, sin que tengamos que hacer nada al respecto. Es como si A -> B -> C fuera la película que aparece en la pantalla, y ABC fuera lo que está proyectándola.

No podemos cambiar lo que ocurre en una película intentando manipular la pantalla para modificar algo en los personajes. Incluso un niño se reiría de eso. Sin embargo, eso es lo que todo el mundo hace en todo momento. Con un pequeño cambio en el corazón, toda la película cambia. Lo máximo que puede conseguir la cabeza es cambiar el escenario o mejorar la calidad de la producción. Pero no se produce ninguna variación real hasta que uno cambia el corazón del asunto. Ahí es donde está el poder.

Cuando comprendemos el principio de causalidad, entendemos la fuente de poder y dónde reside. El problema de tener éxito en el mundo desaparece, deja de existir. Una vez que tenemos la fórmula del oro, no necesitamos acumularlo. Podemos tenerlo o no, como queramos. Es posible que nos agrade ganar un millón y es posible que no. Todo depende de si el proyecto merece la pena y de si hay otras cosas involucradas. En cualquier caso, lo que hagamos será producto de nuestra elección, no de la necesidad, del impulso, de la compulsión ni de la falta de libertad.

Volvamos al ejemplo de Mahatma Gandhi y el Imperio británico para examinarlo desde el punto de vista de la causalidad. El Imperio británico, que actuaba desde la fuerza, se dirigió a la secuencia A -> B -> C. Pensó que si intervenía en la secuencia conseguiría alguna ventaja para sus intereses. Paradójicamente, solo logró reforzar la postura de Gandhi. El poder de Gandhi residía en su alineamiento con el ABC principal, ABC que solo existía en su mente. Su mente no tenía un ahí fuera. No tenía ejército, milicias ni edificios. No tenía música, ni bandas ni banderas. No tenía ningún poder mundano. Sin embargo, el poder del ABC en la mente de Mahatma Gandhi fue capaz de poner de rodillas al A -> B -> C del Imperio, que tuvo que capitular.

¿Cómo podría haber ganado el Imperio británico? Solo podría haberlo conseguido dirigiéndose al ABC en la mente de Gandhi y desplazándolo con otro programa, como un principio superior o más atrayente. Y así es exactamente como los verdaderos maestros lidian unos con otros. Hacen esgrima cuestionando si el ABC en la mente del otro es el principio más elevado posible.

¿Cuál fue el principio que dio tal poder a Mahatma Gandhi? Fue el principio universal del derecho a la igualdad de todos los hombres, basado en la Divinidad de su creación (el mismo principio que estableció los Estados Unidos como un

gran poder). Además, el único poder que tiene un Gobierno es el que consienten sus gobernados. El poder reside dentro de la gente y gobierna mediante el reconocimiento de su igualdad, cualesquiera que sean las apariencias ahí fuera.

El Imperio británico solo podría haber derrotado a Gandhi apelando a la conciencia del mundo y diciendo que actuaba desde un principio superior al suyo para captar el apoyo de la población. El Imperio no podía ganar de ninguna manera, del mismo modo en que los estados del Sur tampoco podían ganar en la guerra civil norteamericana, en que el interés por poseer esclavos se enfrentó y perdió ante los principios universales más poderosos declarados en la Constitución y apoyados por Abraham Lincoln: la igualdad de todos los hombres.

La actuación con el corazón por parte de Gandhi derrotó el corazón duro de los británicos. Al entender estos ejemplos se despeja cualquier confusión respecto a la eventual debilidad de actuar con el corazón. En nuestra sociedad la dureza se disfraza de fuerza, pero solo se trata de egoísmo infantil. Un niño le pega a otro en la cabeza y le quita su juguete. Lo que muchos consideran fuerza solo es insensibilidad, indiferencia o ignorancia, no fuerza. No hay nada admirable en ellas.

La gran perversión y la comprensión errónea de la fuerza se producen en la adolescencia. Los que no han tenido éxito empiezan a lavarle el cerebro al adolescente inseguro con respecto a su inadecuación. Tienen que trabajar duro para seguir convencidos de que aquello en lo que creen contiene cierta verdad y para ello se ven abocados a persuadir a otros. Que una banda de motociclistas pueda violar y golpear hasta la muerte a una mujer mayor sin lamentarse ni sentir nada al respecto no inspira en nosotros admiración por su fuerza o su masculinidad. Simplemente es algo horrible y lamentable. Todos los látigos, cadenas, pistolas, cuchillos, el ruido, el rugido de motocicletas y la ostentosa exhibición de calaveras y chaquetas de cuero son símbolos de una gran debilidad. De una adolescencia trágicamente débil.

El traslado de estas actitudes al mercado indica lo mismo: una adolescencia débil. Cuanto más débil se siente uno por dentro, más necesita símbolos externos de fuerza. Los pobres salteadores corporativos no pueden superarlo: consiguen el dominio de una corporación tras otra, y sin embargo siguen siendo tan lamentables como siempre. Cuando los vemos tal como son, dejamos de odiarlos. Más bien sentimos compasión, sentimos pena por ellos. A pesar de todo, aún no se sienten adecuados como hombres y mujeres. No saben que el éxito consiste en ser personas completas.

¿Significa esto que no debamos ganar dinero? Por supuesto que no. No hay nada más divertido que ganar dinero. Es un deporte. Es un juego. Aporta muchas recompensas, que además son legítimas. ¿Por qué no deberíamos ganar todo el dinero que queramos? Pero la diferencia está entre querer ganar dinero y tener que ganarlo; en elegir hacerlo sin tener que hacerlo.

***

Obtuve una de las experiencias más emocionantes y gratificantes de mi vida al

trabajar con un hombre cuya vida era un desastre. Se estaba arruinando. No podía salir de los números rojos y se adentraba en la bancarrota. Su familia se caía a pedazos. Él bebía sin medida y estaba haciendo el ridículo. Como es comprensible, se sentía deprimido. Antes había sido un corredor de bolsa muy exitoso. Ahora estaba lleno de autocompasión, resentimiento, quejas, odio… Era muy desgraciado.

Todas estas consecuencias solo eran el A -> B -> C de lo que pasaba dentro de él. Su ABC estaba hecho polvo. Es una pérdida de tiempo intentar ayudar a la gente al nivel del A -> B -> C, aunque el mundo entero dedica la mayor parte de su tiempo a hacerlo. Vi con claridad que, si este hombre continuaba por el mismo camino, iba a morir. De modo que trabajé de manera no verbal en su ABC. Nuestro ABC no siempre es definible, expresable o descriptible; es como una manera de estar en el mundo. Traté de transmitirle esa sensación de que hay otra forma de ser. No es un proceso lineal.

Un día vino a verme. Noté al instante que había cambiado. ¡Era una persona totalmente diferente! Ahora estaba en disposición de trabajar. Había solventado las deudas, se había alejado de la bancarrota y había dejado de beber. Había renunciado a los resentimientos, al odio y a la autocompasión. Su vida era un éxito.

Describió con sus propias palabras el momento exacto en que le había ocurrido esa transformación:

> Me criaron para ir a cazar ciervos. Todos los hombres de mi familia salen a cazar ciervos y ese año volví a ir con ellos. Nos sentamos en un escondite el último día de la temporada; ninguno de nosotros había cazado nada. Y entonces, en el claro situado delante de mí, vi tres ciervos. Uno de ellos era un macho enorme. Miré por la mira telescópica y tenía el centro de su pecho justo en el punto de mira. En ese momento me sentí abrumado por la increíble belleza y magnificencia del animal, allí de pie con toda su gracia y grandeza, con su dignidad y estatura. Decidí no apretar el gatillo. Decidí salvarle la vida.

En ese momento pasó de ser un adolescente a ser un hombre y a apropiarse de su poder. Los hombres de su familia le criticaron, pero dentro de sí sabía que había sido una gran victoria. Ellos estaban aún estancados en la adolescencia y él la había superado. Ellos aún tenían que probarse algo. Él había pasado la prueba y ya no necesitaba probarse nada. Cuando decidió usar su poder para proteger la vida y defenderla en lugar de destruirla en su interés personal, se convirtió en un ser poderoso. Su poder transformó su vida y la de sus allegados. ¿Cómo podía trasmitir el poder de la vida a los demás, si él mismo no se había comprometido y alineado con él?

Solo tenemos poder si lo damos. Y no podemos dar lo que no tenemos. El verdadero poder crece: cuanto más lo damos, más tenemos. Aumenta y se refuerza a sí mismo. Es como la creatividad.

Las personas se preocupan, por ejemplo, de no obtener todo el dinero posible de cierto invento. ¿Por qué preocuparse? Allí de donde ese invento vino hay una

provisión interminable. Los hechos de este mundo son tan abrumadores que basta con examinarlos para que las respuestas se presenten ante nosotros. Ni siquiera tenemos que esforzarnos por hallarlas. No me preocupa en absoluto que alguien robe una idea y saque provecho de ella. Hay muchas más ideas en el lugar de donde esa procede. Adueñarse del propio poder y de la creatividad personal significa abundancia ilimitada. Y esto no implica sentir indiferencia, solo vivir con la sensación de estar libre de amenazas.

Nadie puede amenazar nuestro ABC; solo pueden amenazar nuestro A -> B -> C. El A -> B -> C solo es la consecuencia del ABC que tenemos dentro y nunca puede ser amenazado. Si asumimos que nosotros somos el proyector y la vida misma es la fuente de luz dentro de nosotros, nos daremos cuenta de que podemos crear películas durante todo el día. Si alguien sale corriendo con una de ellas es posible que nos enfademos, pero en realidad nuestra vida no cambia.

No tenemos que demostrar nada ahí fuera cuando ya lo tenemos aquí dentro. El maestro de karate nunca se mete en peleas. Si lo hiciera, no sería un maestro. Tuve un amigo que era cinturón negro de karate. Un par de delincuentes lo asaltaron en una calle de Nueva York y lo amenazaron con sus navajas. ¿Qué suponéis que hizo? ¿Hizo su numerito de héroe y les dio una paliza como en las películas? Os contaré exactamente lo que hizo. Se rio y les dio el dinero, el reloj y los anillos antes de que ellos se los pidieran. A continuación, los saludó con una reverencia. Ellos se alejaron con sus trofeos y él se fue muerto de risa.

Yo tuve una experiencia similar en Times Square. Caminaba solo a una hora avanzada de la noche y un hombre enorme, que había tomado algunas copas, empezó a seguirme; se acercaba para pedir dinero o con alguna otra excusa a fin de propiciar un encuentro desagradable. Se me iba acercando por detrás y se hacía cada vez más amenazante. Finalmente me dijo: «Te crees mejor que yo, ¿verdad?». Me di cuenta de que no podía escapar de la situación si seguía caminando. De modo que me di la vuelta espontáneamente, lancé mis brazos y piernas al aire y grité: «¡Ja!». Esto le cogió por sorpresa y se echó hacia atrás desconcertado. En ese instante le tuve. Le di un ligero toque en el hombro y dije: «Que tengas más suerte la próxima vez».

Y una vez más, en ese regocijo revelador, surge dentro de uno la risa de sentirse bien. Ganar produce placer. La verdadera victoria produce una risa y una satisfacción incomparables.

El mundo confunde la actuación de corazón con la suavidad, con la lástima. Sentir lástima implica ponerse del lado de la debilidad del otro, en lugar de tener el coraje de inspirarle fuerza. En el mundo del tratamiento de las adicciones, de la dependencia, la codependencia y similares, a esto se le llama ser un facilitador. Significa que alimentamos la debilidad del otro. Esto es ser de corazón duro y no actuar con el coraje del corazón. Actuar de corazón implica proteger la integridad del otro, aunque él no pueda verlo en ese momento. La verdadera fuerza siempre va acompañada de bondad, delicadeza y una expresión suave. Es una posición surgida de la elección y no de la compulsión.

Actuar de corazón es situarse en una posición de libertad, de poder y de invulnerabilidad. Cuando nos apropiamos de algo dentro de nosotros, sabemos

que a partir de ese momento estamos a prueba de balas. El mundo puede enfadarnos, puede derribar nuestros castillos de arena, pero no puede llegar al lugar donde vivimos. La flexibilidad es poder. El poder de sobrevivir del animal se ve en su pelo y su piel sueltos. Si agarro la piel de mi gato, puedo estirarla unos centímetros sin producirle incomodidad. Esto significa que un oponente que ataque a un gato solo va a conseguir un bocado de pelo y piel. Los órganos vitales no están en peligro. Los gatos tienen incontables peleas y sobreviven. Con esto quiero dejar claro que alinearse con el principio no significa ser rígido o inflexible. Somos libres de movernos en cualquier dirección porque no estamos anclados ahí fuera.

Los luchadores de sumo parecen contradecir este principio. Dan la impresión de dominar del todo el principio de estar bien anclados y enraizados. Se ponen allí en cuclillas, como rinocerontes o camiones de carga, y parecen anclados gracias a una doble gravedad, y ciertamente es así. ¿Cuál es su secreto? La solidez de su anclaje y el fulcro de su equilibrio cuando desplazan a su oponente. Lo que mueve al oponente es la flexibilidad. La solidez del anclaje del luchador solo incrementa el poder de su flexibilidad. La resistencia de una superficie dura es mayor que la de una blanda.

Los bienhechores y los santurrones están en posiciones de debilidad porque actúan a partir del ahí fuera. Tratan de influir en el A -> B -> C. No se trasladan al nivel de la causa. Por eso la pluma es más poderosa que la espada.

Cuando nos alineamos con el A -> B -> C, nos identificamos con él o lo defendemos, se hace evidente que estamos expuestos. Somos vulnerables. Hemos tomado una posición; por lo tanto, invitamos a la oposición del otro polo. Lo que parece una ganancia podría ser solo un fenómeno temporal sin ninguna realidad detrás. Leemos casos de tenderos a los que el asaltante dispara y mueren por defender los cincuenta y seis euros que tenían en la caja registradora. Lo sentimos por ellos, porque está claro que no sabían lo que esa situación requería. Más que con valentía actuaron alocadamente.

El coraje es algo más que una exhibición de fuerza. También es saber a qué prestamos nuestra fuerza.

Capítulo 9
Éxito exprés

Ahora que sabemos algo sobre el terreno por el que vamos a viajar, sobre las normas de circulación y el lugar al que queremos llegar, que en realidad es nuestro punto de partida, estamos listos para poner a prueba este modelo. ¿Funciona? Bueno, te aseguro que no necesitas un máster en administración de empresas de una universidad prestigiosa para hacer que funcione. Basta con seguir estos nueve pasos.

Primer paso: examinar nuestro ABC antes de hacer nada con respecto al A -> B -> C. ¿Produce atracción universal el principio fundador desde el que estamos operando? Si todo el mundo lo conociera, ¿podría suscribirlo de todo corazón? De no ser así, nuestro éxito ya está automáticamente limitado desde el comienzo.

Examinemos a nivel internacional el ejemplo de la Alemania nazi, que durante algún tiempo pareció tener todos los atributos de un ganador. Consiguió reunir la fuerza militar más impresionante y poderosa que había existido hasta ese momento en el planeta. Sin embargo, se fue al garete. ¿Cuál era su lema? *«Deutschland über alles »*. «Alemania por encima de todo» no tiene un atractivo universal, ¿cierto? Difícilmente podía captar el corazón de los belgas, franceses, ingleses u otros.

Si nuestra motivación de partida es ganar un premio, o vender más coches que el otro concesionario de la ciudad, o ser ricos y famosos, ni siquiera superamos la línea de salida hacia el verdadero éxito. Hacernos ricos, famosos y poderosos puede resultar atractivo para nosotros, pero lo que les interesa a los demás es lo que los haga *a ellos* ricos, famosos y poderosos. Si prestamos un servicio que ayude a otros a conseguir estos objetivos, tendrá un atractivo universal.

A menudo me pregunto por qué las personas que están en esa posición no se cuestionan que el universo pueda tener un interés particular en favorecer su triunfo por encima del de otros. El universo no tiene ningún motivo para hacer eso, y por tanto no lo hace. Si nuestros objetivos son egocéntricos, orientados únicamente hacia nuestro propio bien □incluso con la racionalización de que también es para la esposa y los niños□, estamos solos. La ambición no basta. Todo el mundo quiere ser rico y famoso; las personas así abundan por doquier. Si nuestro propósito es hacer de este mundo un lugar mejor para todos o incrementar la seguridad, la alegría y la belleza de la vida, todo el mundo puede suscribirlo. Moverse desde un principio universal es actuar con poder. Moverse desde el propio interés es actuar con la fuerza.

Podemos intentar forzar el éxito, pero no olvides la regla del universo: la fuerza se topa con su contrafuerza, una fuerza igual y de sentido contrario. Tratamos de hacer que la cola mueva al perro. Ponemos el carro por delante del

caballo. Confundimos causa y efecto. Es posible que ganemos un dinero considerable con ello durante algún tiempo, pero el éxito es otra cosa distinta. Y aquí estamos hablando de éxito.

Cuando somos de verdad exitosos, el mundo nos aplaude. Aplauden porque demostramos algo universal que ellos comparten dentro de sí mismos. El mundo siempre aplaude la nobleza si nos apropiamos de algo valioso y lo demostramos; los demás también quisieran tener la fuerza y el coraje necesarios para apropiarse de ello internamente. Con esto no nos referimos al idealismo de los cuentos de hadas. Si queremos ofrecer la mejor calidad al mínimo precio posible, con el servicio más rápido y eficiente, y mejorar así la calidad de vida, nadie se opondrá a nosotros. En este mundo siempre habrá lugar para la calidad en cualquier área de la vida. Todos necesitamos un buen contable, abogado, médico, dentista, mecánico o un buen servicio de reparación de televisiones. El mundo deja sitio a los mejores.

Segundo paso: determinar si lo que queremos hacer nos gusta. Vemos a las personas obligarse a ir a trabajar por la mañana y presentarse en su puesto de trabajo, pero no ponen el corazón en ello. Para tener éxito debemos hacer lo que nos gusta, disfrutarlo, porque así lo haremos al máximo de nuestra capacidad. De esta manera no tendremos que forzarnos.

Tuve un paciente que se sentía desdichado en su negocio, a pesar de que le iba bien. Tenía mucho dinero, pero se quejaba de haber perdido el interés por la vida. Detestaba ir a trabajar por la mañana. Se mostraba irritable con sus hijos. Estaba deprimido. No recibía ningún apoyo de sus amigos y familiares porque todos le miraban con envidia. Tenía todo lo que el mundo puede ofrecer: Cadillacs, una casa elegante en una urbanización, títulos. Era el presidente de la corporación. Ganaba millones. Tenía una esposa estupenda e hijos. Y aun así se preguntaba: «¿De qué sirve todo esto?».

Para averiguar qué le gustaba hacer, le pregunté cuál era su mayor afición. Dijo que tenía un pequeño taller en casa y añadió:

—Doc, esto te sonará a locura, pero me encanta hacer casas de muñecas.

Hacía casas de muñecas para sus propios hijos y para sus sobrinas, sobrinos y primos. Le pregunté:

—¿Has vendido alguna vez una de esas casas de muñecas?

—¡Nunca lo había pensado! —respondió—. Les dedico tanto tiempo y esfuerzo que no podría ganar dinero vendiéndolas.

—Bueno, por diversión, ¿por qué no tomas la casa en la que estás trabajando ahora, calculas un precio que te dé algún beneficio, le pones la etiqueta con el precio y la dejas en depósito en cualquier tienda que te la acepte? Pero no en una juguetería, donde se perderá y nadie la verá en medio de los demás artículos.

Lo hizo. Conocía al dueño de una ferretería, que la exhibió y la usó para ayudarse a vender sus peldaños (la casa de muñecas tenía una pequeña escalera).

Se vendió en seguida. La siguiente casa ya no se puso a la venta, solo se expuso como reclamo para tomar encargos de los clientes. Muy pronto tuvo que delegar parte del trabajo: otras personas y otros talleres fabricaban diversas piezas, cortándolas con sierras de marquetería. Tuvo que contratar a una persona

para reunir las piezas y ensamblarlas. Pronto se vio inmerso en el negocio de las casas de muñecas, y las vendía tan deprisa como podía fabricarlas.

Este hombre hacía las casas de muñecas más bellas que se habían visto. Eran adorables, irresistibles, originales y encantadoras, y a los niños les fascinaban. Y entonces declaró: «Quiero llevar alegría a los corazones de los niños». Este es un principio universal del que casi nadie puede discrepar: llevar alegría al corazón de los niños. Una de las pruebas de que algo es un principio universal es que resulta atractivo para el corazón. Si nuestro producto o servicio solo resulta atractivo para la cabeza, tendrá un éxito limitado. Esto no significa que no vayamos a ganar dinero □el negocio puede ser muy rentable□, pero los grandes éxitos mundiales son cosas que cambian la vida de la gente.

Tercer paso: averiguar si hay alguien que necesite lo que queremos hacer. ¿De verdad representa un servicio para el mundo? Este paso es importante para asegurarnos de que aquello a lo que nos vamos a dedicar no es solo nuestro proyecto favorito o una preferencia personal. La salsa para ensalada de vinagreta de frambuesa puede ser la idea que alguien tiene de la *haute cuisine* , pero es probable que esa opinión no sea compartida por buena parte de la población, que entrará en el restaurante una o dos veces por curiosidad. En consecuencia, este tipo de negocio puede orientarse principalmente hacia el turismo, y no atraer a la gente del lugar porque la demanda es limitada. No está al servicio de ninguna necesidad particular, aparte de la idea de que es mono, único o diferente.

Cuarto paso: revisa r todas las modalidades sensoriales y consultar con un experto para cubrir las ajenas a tu personalidad. ¿A qué me refiero con esto? Las investigaciones de la programación neurolingüística (PNL) han demostrado que procesamos nuestras experiencias de vida sobre todo a través de una modalidad sensorial específica. Algunas personas son principalmente auditivas. Otras son visuales. Otras se centran más en lo que sienten. Por supuesto, los sentidos del olfato y del tacto también son importantes.

Conocí un restaurante muy muy bello. La mujer que lo llevaba era una persona visual y había hecho un trabajo asombroso. Era precioso. También había hecho un buen trabajo con la comida y el precio. Pero la acústica era abominable. Los clientes apenas podían escucharse pensar. La música era horrible. Estaba demasiado alta y era de un estilo inapropiado y sin pausas. Evidentemente eso era lo que a ella le gustaba; sin embargo, alejaba a muchos clientes. La gente acudía por la parte buena y soportaba la mala. Pero, ¿quién necesita que haya una parte mala?

Si nuestra modalidad sensorial es la opuesta, si somos personas a las que no les importa tanto el aspecto de algo mientras nos sintamos bien, más vale que llamemos a personas visuales y les preguntemos qué aspecto tiene nuestro local para ellas. Podemos saber cómo cada cual procesa la información por las palabras que usa. Las personas que dicen «veo lo que dices», «¿puedes ver lo que estoy diciendo?», «¿qué aspecto tiene esto para ti?» suelen procesar visualmente. Quienes dicen «siento que eso no está bien», «no me da buena sensación» están centradas en sentir. Los auditivos dirán «eso no me suena bien». Captemos las claves; ellas nos informarán de cuál es el modelo de procesamiento en cada caso.

Tenemos que asegurarnos de que las áreas que no son nuestro fuerte queden cubiertas. Esto no requiere mucho tiempo: media hora o una hora con un experto en esa materia es suficiente para captar la idea. Un restaurante pasó del fracaso al éxito por el simple hecho de cambiar la música de fondo del funk a todo volumen al barroco suave. El cambio atrajo a clientes pudientes, a gente con clase. La otra música los había mantenido alejados, aunque el lugar ofrecía carne a la parrilla con hierbas.

La gente quiere cenar relajadamente. Quiere manteles y servilletas de tela, música apropiada y la iluminación adecuada. Los fluorescentes brillantes y los colores primarios pueden ser geniales para desayunar, pero matarán a un negocio que ofrezca cenas. Me pregunto por qué esto no es evidente para la gente. ¿Qué maquillaje de señora tiene buen aspecto bajo las brillantes luces fluorescentes? Aunque las cadenas de comida rápida parecen contradecirlo, las personas desean dignidad en su vida. Nos recompensarán y nos apreciarán por dársela o por proporcionarles los medios para conseguirla.

La presentación es muy importante para muchos. Es posible que no lo sea para nosotros, pero para mucha gente marca la diferencia. Una vez más volvamos al ejemplo del negocio de restauración: el restaurante de más éxito de la ciudad usaba un plato grande a la hora de la cena. Servía muchas verduras, muchas patatas y mucha salsa. Por el mismo precio que otros restaurantes similares, te daban mucha comida, quizá más de la que podías ingerir. Los otros restaurantes usaban platos del mismo tamaño para la comida y la cena. Le ponían una ramita de perejil, un poco de rábano y una tirita de tomate. Cuando mirabas esa cena, dudabas de que tuviera suficientes alimentos para satisfacer tu apetito. En consecuencia, un restaurante parecía caro y el otro barato. Estoy seguro de que el coste extra para el restaurante exitoso era de unos pocos céntimos.

Debemos asegurarnos de presentar lo que presentemos con el mejor estilo posible con respecto a todas las modalidades sensoriales, y de que resulte agradable para tantas de ellas como podamos. Merece la pena el esfuerzo. Además de las modalidades sensoriales, un alto porcentaje de la población valora mucho la comodidad. Walmart, una de las empresas más notables de Estados Unidos, tiene éxito porque ofrece calidad a un precio ajustado, disponibilidad y conveniencia. Además los servicios están convenientemente situados cerca de la entrada. Una persona recibe en la puerta, sonríe a los clientes y les pregunta si puede ayudarlos. Hay sitio para sentarse, pedir un aperitivo y descansar los pies.

He salido de innumerables tiendas por la simple razón de que no tenían un silla donde sentarme. Muchos solo reflexionamos y tomamos decisiones cuando estamos sentados.

En una tienda de hombres, por ejemplo, un cliente va mirando diversos trajes y compara precios en su mente. Si le observaras en la tienda, te preguntarías qué hace. Busca un lugar donde sentarse para pensárselo. Tiene que tomar una decisión. Si no tiene un lugar donde sentarse, el empleado no cerrará la venta. El cliente es incapaz de llegar a una conclusión dentro de ese comercio. Añade a lo anterior un poco de rock duro como música de fondo que desequilibre su cerebro y acabará por decirle al empleado: «Me lo voy a pensar. Volveré después». Y se

irá de la tienda.

A los grandes almacenes van incontables parejas. Mientras la mujer compra cosas para la casa y ropa para los niños, ¿qué le queda al hombre aparte de examinar el mostrador de herramientas? No puede sentarse en una esquina, leer una revista o ir al servicio.

Entonces empieza a coger a su mujer del brazo: «Vamos, Lorraine, vámonos». Ella contará a sus amigas: «¡Oh, George es tan impaciente!».

George no es impaciente. Sus venas varicosas le molestan. Le duelen los pies. Tiene un problema en las rodillas. Quiere ir al baño. Necesita una taza de café. Quiere tener la posibilidad de pensárselo. Desea contar con un espacio donde alejarse de la música y de la confusión. Se le dice que no hay lugar donde sentarse. No hay posibilidad de tomarse una taza de café y el servicio masculino siempre está en la sexta planta, en la parte de atrás, al lado de los tapices. Los hombres que ganan mucho dinero suelen ser de mediana edad. Tomar el ascensor o cinco tramos de escaleras mecánicas hasta el sexto piso cuando ya tienen problemas de próstata sin duda hará que quieran salir de allí a toda prisa.

El hecho de que algunos comercios sobrevivan a pesar de violar todas las reglas no demuestra nada en absoluto: la gente va allí porque tiene que ir. Los clientes detestan que se les obligue a sentirse aburridos e incómodos y que las cosas no estén a mano. ¿Hasta qué punto son importantes los servicios? Son muy importantes.

Una pequeña tienda de alimentos naturales en Long Island tuvo mucho éxito para sorpresa de todos. Su secreto era muy simple: agrandó los lavabos de señoras. Ofreció un lugar privado y cómodo, enmoquetado, y un estante equipado para que las madres pudieran cambiar los pañales de sus bebés. Pronto las madres de la zona oyeron hablar de esa tienda y acudían a comprar porque allí «cuidaban de las madres». Pagaban tres euros por un paquete de avena ecológica que podrían adquirir a un tercio de ese precio en el supermercado, pero no les importaba.

Lo único diferente que esa tienda hacía era mostrar atención y cuidado. Había un área de juego para los niños mayores con diversos juguetes. Si los niños se aburren, tiran de la manga de su madre y protestan: «Vamos, mamá, estoy aburrido».

Entonces la madre se saltará un par de compras que de otro modo habría realizado. Por tanto, ofrecer comodidad forma parte de actuar de corazón.

Quinto paso: para comprobar si actúas desde ABC en lugar de desde A -> B -> C, tienes que preguntarte cuántas de tus ventas se van a deber a la atracción y cuántas a la promoción. Recuerda que la promoción con técnicas agresivas y forzadas, basadas en argumentos de venta, están muy dirigidas hacia fuera, cuestan dinero, consumen tiempo y energía y resultan caras. Estas estrategias producen buenos resultados, pero hay que tener en cuenta los costes. Por otra parte, la atracción no requiere tiempo, energía, esfuerzo ni dinero. No está en el mundo de A -> B -> C, sino en el de ABC. A la hora de promocionar un producto, un negocio, una idea o una profesión, ¿qué tiene tirón y nos lleva a ganar sin esfuerzo, por el mero poder de atracción?

La promoción actúa desde la fuerza. Según la ley universal, cualquier fuerza se encuentra con su contrafuerza. La capacidad de persuasión choca con resistencias a la venta. La repetición produce aburrimiento. Cuanto más dinero gastemos en promoción, más tendremos que subir el precio. Por lo tanto, acabamos creando un techo de resistencia al precio y reducimos la brecha entre nuestro producto y el del competidor.

¿Qué es lo que atrae, promueve y construye nuestro éxito sin que tengamos que dedicarle tiempo, energía o esfuerzo? *Nuestra reputación* . No una falsa imagen, para cuya fabricación habremos de contratar a una empresa de *marketing,* sino la autenticidad de nuestra dedicación, que brilla y es evidente para todos en todo lo que hacemos. El ABC que tenemos en mente es el imán que ejerce poder de atracción. No nos cuesta nada. Si tenemos buena reputación en la industria, los cazatalentos vendrán a buscarnos y pavimentarán nuestro camino con ofertas mejores.

¿Nos hemos dado cuenta de que los mejores expertos del mundo nunca hacen publicidad? De hecho, su número de teléfono ni siquiera viene en los directorios. Ya están cargados de clientes, de posibilidades de futuro, de pacientes, de miembros de la junta, de honores y de títulos. Lo que menos necesitan es atraer más volumen de negocio.

Sé de qué hablo. En mi vida personal he ganado muchos millones sin gastar un céntimo en ningún tipo de publicidad o promoción, y lo mismo han hecho las personas a las que he aconsejado y los clientes del negocio del que era consultor. Si hacemos un buen trabajo, la gente nos busca. Esto no significa que no debamos informar de que estamos ahí y de los servicios que ofrecemos, de cuáles son nuestras ofertas especiales de la semana o de qué horario tenemos; pero depender de la publicidad es desequilibrado. Un viejo axioma del mundo de los negocios dice que un cliente satisfecho es nuestro mejor anuncio. Todo el mundo dice: «Sí, ya lo sé», y seguidamente lo ignora.

Una buena regla orientativa es preguntarnos si la tentación de tomar cierto atajo merece asumir el riesgo de arruinar el negocio. Vamos a usar el ejemplo aparentemente sin importancia de rebajar el precio de las rosquillas que nos han sobrado de ayer. Al final del día nos quedan una docena y media; al día siguiente las exhibimos en la vitrina junto con las rosquillas del día. Si en lugar de eso ofrecemos las de ayer a un precio reducido, las venderemos sin poner en riesgo el negocio. El cliente no tendrá motivo de queja porque ya hemos indicado que son de ayer.

Si las ponemos en la vitrina y las vendemos como si fuesen de hoy, es posible que ganemos un euro más. Pero el cliente se quejará a la familia: «Hay algo en esta rosquilla. Es decepcionante. No está como siempre». Habremos arruinado nuestra reputación ante una familia. Y esa familia tiene amigos y parientes.

Nunca debemos tomar un atajo que pueda afectar a nuestra reputación. Un modo de asegurarnos de esto es mejorar la consideración que solemos ofrecer a nuestro cliente. Si asumimos que el cliente sabe lo que está pasando, estaremos en lo cierto. La gente *simplemente sabe,* aunque no sepa decir lo que sabe.

Por ejemplo, yo solía vender huevos. No muchos, solo en pequeñas cantidades.

Aun así, si dejaba de recoger un huevo en el gallinero y no lo descubría hasta el día siguiente, nunca lo ponía en la caja con los demás. Lo dejaba aparte en el frigorífico para tomarlo yo. Sabía que dejar un huevo en el gallinero durante un par de días no afectaba a su frescura. Pero el hecho de haber perdido un día de refrigeración marcaba la diferencia.

Cuando hacemos recortes, todo el mundo lo sabe. No saben cómo lo saben, pero lo saben. Y muchas veces tienen toda la razón. Sé que durante algún tiempo no se habría notado que ponía huevos viejos con los nuevos. Pero más adelante, durante el desayuno, alguna madre habría comentado a su familia: «No sé; los huevos de esta marca ya no saben como antes». No vale la pena ganar cinco céntimos más si con eso te arriesgas a perder un buen cliente.

La racionalización y el distanciamiento de la calidad tienen su origen en la fuerza, y se reflejan en frases como: «Lo que no saben no les hará daño». Es cierto. Lo que no saben no les hará daño, pero sin duda nos hará daño a nosotros. Ellos no lo saben de un modo consciente, pero sí inconscientemente.

Hay muchos comercios a los que hemos dejado de ir. Si alguien nos pregunta por qué, no tenemos una respuesta, aparte de que ya no nos resultan atractivos. «No sé —decimos—, ya nunca pienso en ir allí». Debemos investigar para descubrir qué aspecto exacto de ese negocio era de tal naturaleza que nuestra mente se negó incluso a tenerlo en cuenta.

Sexto paso: recordar que uno de los mayores ingredientes del éxito es que la gente sepa de diversas formas que puede contar contigo. Algo tan simple como cambiar los horarios puede hacernos perder muchos clientes. En la ciudad donde vivía había un pequeño restaurante donde solía desayunar varias veces por semana. También iba a cenar allí cada jueves porque ofrecía pollo con bolas de masa hervida; era un bufet libre y tenía un precio razonable. El primer crimen que cometieron fue dejar de ofrecer el pollo con bolas de masa. Lo lamenté y dejé de ir los jueves por la noche. El siguiente crimen: otra noche acudí para cenar y un letrero en la puerta decía: «Cerramos a las tres de la tarde durante el mes de julio; horario de verano». Pensé: «¡Que se vayan a tomar viento!». No volví a ese restaurante hasta el otoño. Y lo recuerdo muy bien: fui un martes por la noche (nótese que los clientes recuerdan todos los detalles en apariencia triviales) para descubrir que cerraban los martes. No volví.

Es importante evitar todas estas pequeñas decepciones: el contestador automático que no funciona, el recepcionista maleducado, la alfombra sucia, y preguntarnos hasta qué punto estamos disponibles para proveer lo que el mundo necesita. He visto cerrar muchos negocios que solo abrían cinco días a la semana y cerraban temprano. Como todo el mundo que tiene un empleo y gana dinero está trabajando, ¿a quién esperan vender? ¿A los turistas? ¿A los pensionistas? ¿A los desempleados? Acostumbraba a guiar a muchos médicos jóvenes que estaban abriendo su consulta y me pedían consejo sobre cómo establecerse. Siempre les decía: «Empieza cobrando precios razonables y permanece disponible a horas avanzadas y también los sábados».

¿Cuánto valor da la gente a la conveniencia y la comodidad? La respuesta es: mucho. El éxito del supermercado de barrio es prueba de ello. La gente acude y

paga un veinticinco, un cincuenta e incluso un cien por ciento más por el mismo artículo: está dispuesta a pagar por la comodidad. La mejor manera de arruinar un negocio hoy es propiciar la formación de largas colas ante la caja registradora. ¿Cuánto dinero ganan esos empleados por hora? Las cajas registradoras tienen puesto un cartel que dice: «Caja cerrada», y los clientes, molestos y enfadados, se van en tropel. ¿A quién le importa que el supermercado sea más barato si tenemos que hacer veinticinco minutos de cola?

En las aerolíneas, si uno quiere cambiar el billete, debería haber un mostrador específico dedicado a ello. ¿Cuántas veces hemos tenido que esperar junto a otros veinte pasajeros porque una persona con algún problema gordo bloquea la cola, mientras la hora de salida del avión se acerca cada vez más? Ignorar la comodidad y la conveniencia del cliente es muy costoso. El hecho de que estas firmas sigan hoy en el mercado, e incluso ganen millones, no significa nada. Lo impresionante no es el dinero que ganan, sino el que dejan de ganar.

Un negocio o una carrera profesional bien establecidos y con integridad se expanden de forma automática por la mera cualidad de su excelencia. Si esto no está ocurriendo en nuestra vida, es hora de revisar el ABC en lugar del A -> B -> C.

¿Cuántas veces nos enfadamos con un producto y nos decimos: «El fabricante de esto debería verse obligado a abrirlo, a llevarlo puesto, o a usarlo»? Nos llevamos ese pequeño paquete a casa y tratamos de abrirlo, intentamos rasgarlo sin éxito. ¿Ha pensado el fabricante que alguien tiene que abrir y usar su producto? Vamos a colgar el abrigo en un gancho y se cae al suelo porque la tira de sujeción es tan fina que no resiste. O usamos un matamoscas y el mango se dobla al primer golpe.

Séptimo paso: recordar que solo tienes un cliente. No podemos cometer errores si recordamos la regla básica de que solo tenemos un cliente al que servir y agradar, y el nombre de ese cliente es *naturaleza humana* . Al margen de su aspecto externo, dentro de cada persona siempre está el mismo cliente. Resulta fácil comprender al cliente: basta con preguntarnos qué cualidades buscamos en un producto. Nótese que la palabra es *cualidades.* Es lo que buscamos siempre. Ningún precio conseguirá que compremos algo si no tiene las cualidades que buscamos.

En esta área tenemos que vigilar la tendencia de nuestra mente a atender y complacer las debilidades del carácter de la gente. Si las atendemos, es posible que consigamos cierto beneficio, e incluso que sobrevivamos muy bien; sin embargo, nunca tendremos éxito. No estar en connivencia con lo corrupto o de mal gusto no es ser un beato; es ser realista. ¿Podemos engañar al universo? La respuesta que nos da la ciencia de la kinesiología es que no. Aunque la gente no conozca conscientemente los hechos, cuando aplicamos la prueba a extraños sin ningún conocimiento del tema, descubrimos que, si se enfocan en algo carente de integridad, se debilitan en el test muscular.

La respuesta a un estímulo específico en el test muscular es un simple «sí» o «no sí» (no). Se suele realizar pidiendo al sujeto de la prueba que extienda el brazo; entonces el testador presiona hacia abajo sobre la muñeca (el brazo se

mantiene extendido) con dos dedos y una presión ligera. El testador tiene en mente una imagen desconocida para el sujeto de la prueba y dice: «La imagen que tengo en mi mente es positiva [o verdadera]». A continuación, el sujeto de la prueba resiste la presión descendente sobre su muñeca. Si el testador tiene en mente una imagen positiva (como Jesucristo, la Madre Teresa, Abraham Lincoln y similares), los músculos del brazo del sujeto se fortalecen. Si el testador hace una declaración falsa o tiene en mente una imagen negativa (como la de Osama bin Laden, Adolf Hitler u otros), el brazo se debilita. Como el sujeto no sabe lo que el testador tiene en mente, las creencias personales no influyen en el resultado. (Para una explicación completa de este proceso, véase cualquiera de mis libros, como *Dejar ir* o *El poder frente a la fuerza* [3]).

Una vez más, en el universo cada cosa está conectada con todo el resto. Cuando entendemos esto por primera vez, podemos sentirnos temporalmente un poco paranoicos, pero es una paranoia terapéutica. Estoy seguro de que, si alguien fabricara la «muñeca destripada», mucha gente extraña la compraría, con su equipo completo del cuchillo del harakiri, las entrañas de aspecto real, el grito electrónico y la sangre sintética para derramar. Alguien sacaría provecho de ella. Este mundo tiene interminables mercados terribles: se podrían vender equipos completos para suicidarse, con cianuro potásico, arsénico, píldoras para dormir, una cuerda preanudada y una pistola con un único tiro. Sin embargo, el coste para quien atienda a estos gustos es enorme. Sería invisible para él mismo, pero evidente para todos los demás.

Lo que he descrito no es la naturaleza humana, sino la naturaleza *inhumana* . Aquello que tocamos nos contamina. Nos autoengañamos si creemos que podemos estar al servicio de lo débil sin debilitarnos. Ver lo que algo realmente es requiere un examen longitudinal más que transversal. ¿Cuál es el coste a lo largo de un periodo de tiempo?

En la visión transversal, los que violan la decencia humana y parecen obtener un beneficio de ello pueden tener un buen aspecto momentáneo. Sin embargo, cuando estudiamos su vida con detalle, longitudinalmente, la devastación es asombrosa. ¿Podemos conquistar algo oponiéndonos a ello? No. El modo de conquistarlo es crecer y alejarnos de ello. Si hacemos algo que va en contra de la vida y es inmaduro o superficial, en realidad es vanidad disfrazada. Cuando descubrimos que no hay amor ni buena voluntad en ello, ¿debemos sentirnos culpables, castigarnos o convertirnos en reformadores? No. La solución está en la madurez y la sabiduría. A medida que nos hagamos más conscientes, matar patos dejará de atraernos; lo cambiaremos por el tiro al plato. Recordaremos que estas aves que vuelan en formación y graznan tratan de llegar al sur para poder sobrevivir y criar una nueva bandada para el año que viene.

También voy a mencionar de pasada la «temporada de la ardilla». En una ocasión, en una pequeña ciudad no lejos de donde vivo, le pregunté a un tendero: «¿Dónde está todo el mundo?». «Bueno —dijo—, la temporada de la ardilla comienza hoy».

Nunca había oído hablar de una temporada de la ardilla y me quedé con la boca abierta. Aparentemente, los hombretones se habían quedado sin nada que

matar. Creo que ya habían matado a todos los osos, panteras, ciervos, alces, búfalos, renos, ovejas, jabalíes, puercoespines, castores, zorros, caballos salvajes, cisnes, patos, pichones, palomas y cualquier otra cosa que se moviera. Habían bajado hasta las ardillas. Cuando pensé en lo que un rifle u otra arma de fuego puede hacer a una ardilla, me quedé anonadado. Lo grotesco de la situación me pareció un buen ejemplo de humor negro.

Imagina una pequeña ardilla sentada en la rama de un árbol, mascando una piña con sus zarpitas; entonces viene el señor Cazador Muy Macho. Probablemente sufre alguna neurosis que le hace disparar a ese pequeño montón de pelo situado allí arriba, que tiembla de miedo y excitación. ¿Después de haber matado a todas las águilas, los halcones, los cisnes silbadores y los mapaches, esta gente había llegado al nivel de las ardillitas? ¿No os parece increíble? Cuando las ardillas hayan desaparecido siguiendo el camino del resto de los animales salvajes, supongo que se abrirá la temporada de las ardillas de tierra. Y después de que esas bolitas de pelo reciban los impactos de los rifles de precisión, ¿qué quedará si no las salpicaduras? Ni siquiera quedará un trofeo que llevarse a casa y exhibir en la pared del salón. ¿Puedes imaginar una cabeza de ardilla sobre la pared? «Sí, esa la cacé en Montana. Tuve que perseguirla mucho rato».

Si a la gente le gusta cazar supongo que no hay nada malo en ello, siempre que sepan qué cazar. Hay incontables corales y serpientes de cascabel por ahí; India está llena de cobras que matan a mucha gente cada año. Hay todo tipo de escorpiones que matan a la gente. Hay mambas negras y viudas negras. Las ciudades están llenas de ratas, portadoras de pulgas que transmiten plagas. Un día dije a uno de estos cazadores algo parecido a esto: «¿Por qué no le das la vuelta a ese tronco y matas los escorpiones que hay debajo?». Sintió un pánico mortal; matar escorpiones requiere coraje. No sé cuánto coraje se necesita para matar una ardilla, pero no debe ser mucho.

¿Cuál es el coste para la persona que arrebata voluntariamente la vida de un animal por la emoción del momento? En los casos a largo plazo que he estudiado, es enorme. El precio es realmente devastador. Ninguna de estas personas tiene verdadero poder personal o magnetismo. No tienen la capacidad de transformar la situación simplemente *siendo* quienes son. Quienes actúan desde el poder son capaces de transformar la situación con su mera presencia. El simple hecho de estar allí, de ser parte de ello, marca la diferencia.

Cuando nos apropiamos de nuestro poder, no cuenta lo que tenemos ni lo que hacemos, sino lo que somos. Aquello en lo que nos hemos convertido. El poder es grandeza. La grandeza es estatura. La estatura es presencia. La presencia viene del ABC que tenemos dentro. No puede comprarse. No puede ganarse. El mundo reconoce su presencia simplemente porque es.

Octavo paso: decidir a qué cualidad de los demás tienes intención de servir y ser cuidadoso. Aquello a lo que servimos en otros es exactamente lo que manifestaremos de nosotros mismos. Ya he dado bastantes ejemplos, pero entremos en ello con más detalle.

Atraemos hacia nosotros aquello a lo que servimos, y es imposible servir a dos amos. No podemos llegar a ser fuertes sirviendo a las debilidades humanas. Nos

hacemos fuertes cuando apoyamos la fortaleza. Nos volvemos dinámicos cuando favorecemos la vivacidad en los demás. Nos hacemos grandes cuando sustentamos la grandeza de los demás. Nos tornamos hermosos cuando apoyamos la belleza de la vida. Si realmente actuamos de corazón, no tenemos que preocuparnos por triunfar. El mundo nos amará, nos será leal, nos apoyará y nos perdonará todo tipo de errores. Si tratamos a todos los clientes con lealtad, viviremos una vida regia.

En la medida en que apoyemos todas las cualidades humanas (grandeza, valor, coraje, belleza, verdad, honestidad, integridad, buena salud, educación, etc.), manifestaremos estas mismas cualidades en nosotros mismos. Y esto también funciona a la inversa. Pocas personas se dan cuenta de ello, pero ser quienes somos inspira a los demás.

Por ejemplo, ahora no recuerdo ni uno solo de los regalos que los miembros de mi familia me dieron cuando era niño. Recuerdo haber abierto presentes cada Navidad y el día de mi cumpleaños, pero curiosamente he olvidado lo que eran. Recuerdo que adoraba a mis abuelos por quienes fueron para mí, no por lo que hicieron por mí. En otras palabras, lo importante no era que mi abuelo me llevara a pescar, sino su amabilidad al hacerlo, y el hecho de que se tomara tiempo para dar un paseo conmigo y presentarme a sus amigos. Lo que recuerdo es que estaba orgulloso de mí.

Ahora se dice con tristeza que el problema de nuestro mundo es que ya no quedan héroes. Sin embargo, los héroes no están ausentes. Más bien, lo que está ausente es la capacidad de ver a los héroes, que se hallan por doquier. La incapacidad de verlos se debe a que se confunde al héroe con las heroicidades, con hechos impresionantes. Hay héroes por todas partes. Basta con saber dónde encontrarlos.

Para demostrarlo, examinemos uno de los grandes personajes de nuestra época. La Madre Teresa fue una de las mayores historias de éxito de todos los tiempos: allí estaba aquella señora menuda, que no pesaba más de cincuenta kilos y no gastaba en publicidad, estrategias de mercado ni promoción. No tenía equipo de ventas, ni sofisticados creadores de imagen ni nadie que le escribiera los discursos. Sin embargo, tenía más poder en uno de sus dedos de lo que nadie pueda imaginar. Le bastaba con mover el meñique para recaudar millones. La gente la seguía en tropel. Viajaban miles de kilómetros y estaban de pie durante horas, a pleno sol o bajo la lluvia, con los pies cansados y doloridos, para verla un momento.

¿Cuál era la magia de esta mujer? ¿Se debía a que era un personaje célebre? Bueno, esto es el A -> B -> C de lo que pasaba. No. La gente esperaba tener un vislumbre de ella para poder experimentar su ABC. Lo que querían experimentar era su *presencia* . No había publicidad, *marketing* ni creación de imagen, y sin embargo se han escrito incontables libros sobre ella. Tenía millones de seguidores. Ganó un Premio Nobel. Fue aclamada internacionalmente como una de las grandes figuras de nuestro tiempo.

¿En qué se basaban la grandeza y el poder de la Madre Teresa? En las cualidades más elevadas, nobles y grandiosas de la naturaleza humana: el amor

incondicional y la compasión libre de juicio. Aunque era pequeña y estaba arrugada y doblada hacia delante, y no tenía dinero ni posición, ella exhibió el corazón de todos los corazones. Había largas listas de personas que querían unirse a su causa. De hecho, tenían que pasar un periodo de ocho años de prueba y duro trabajo en el servicio para que se decidiera si estaban cualificadas para entrar en su orden.

Esta dama debía tener algo, ¿cierto? Evidentemente estaba en un nivel de maestría. Su clase superaba a la de cualquiera. ¿En virtud de qué ocurrió esto? ¿Por su caridad? Hay muchas personas caritativas en el mundo, y muchas organizaciones de caridad. ¿Por hacer el bien? No. Hay muchos bienhechores profesionales y no ganan el Premio Nobel. ¿Por su bondad? No. Hay muchas personas bondadosas en el mundo. ¿Por qué ella se alzaba por encima de todos los demás? Porque su alineamiento, compromiso, dedicación y sacrificio personal alcanzaron un nivel que solo puede describirse como devoción.

Cuando una persona dedica su vida a plasmar el principio de la verdad universal, se vuelve magnética. Desarrolla el poder de atracción. Lo que tiene y lo que hace son secundarios con respecto a lo que es. Existen los reyes del mundo y existen los hacedores de reyes. Es obvio que las personas más exitosas no se esfuerzan por conseguir el éxito. Se esfuerzan por conseguir otra cualidad distinta. A esa otra cualidad, que el mundo les aporta y les reconoce, la denominamos *éxito* .

¿Qué reconocía la Madre Teresa en los demás, y, al hacerlo, manifestaba magníficamente en sí misma para que todos pudiéramos verlo? Cuando atendía a los pobres, a los enfermos y a los moribundos en las calles de Calcuta, ¿trataba de salvarlos de la muerte? ¿Intentaba recaudar fondos para los pobres? No. Lo que reconocía y fomentaba era la verdad intrínseca de la dignidad, la valía, la nobleza y la grandeza humanas. Estas cualidades son innatas en cada ser humano, por muy terrible que parezca su situación externa.

La Madre Teresa reconocía lo que ellos aún no habían reconocido en sí mismos. En consecuencia, era como un espejo para ellos. Al mirarla, veían reflejado lo que se habían negado: la grandeza de la existencia de su ser. Incluso los más humildes de los humildes merecen que se les respete y que se reconozca su dignidad intrínseca por el simple hecho de ser humanos. Compartir la experiencia humana es transformador. Al ver esto dentro de sí mismos, al ser testigos de ello y reconocerlo como verdadero por verlo reflejado en los ojos de ella, morían con una sonrisa en el rostro, en estado de beatitud. Eso es poder. Eso es impresionante. Eso es asombroso.

Muchas veces hemos ido a una fiesta o a un evento porque cierta persona iba a estar allí. Nótese que la razón por la que queríamos estar allí era simplemente que esa persona iba a *estar* allí: no iba a darnos nada, no iba a hacer nada, simplemente iba a estar. Queremos encontrarnos con personas así porque tienen cierta cualidad que esperamos adquirir. A medida que lleguemos a conocer el éxito, otros querrán que vayamos a su fiesta; y ese evento será distinto porque nosotros estaremos allí. Después de algún tiempo, la gente nos querrá en su junta directiva, querrá que aparezcamos en su membrete, nos querrá en su comité,

querrá que seamos miembros de su organización, querrá que escribamos el prólogo de su libro, querrá ponerse una chapa con nuestro nombre en la chaqueta. Querrá nuestro autógrafo, querrá sacarse una foto a nuestro lado.

El éxito puede aportarnos el estatus de personaje célebre o no. Depende de nuestra área de actuación y de nuestras elecciones al respecto. Pero, al margen de lo que el mundo refleje, nuestro éxito siempre será un asunto interno, que solo experimentamos dentro de nosotros. En realidad lo mejor que el mundo puede hacer es celebrarlo.

Noveno paso: no olvidar nunca que la mejor forma de tener éxito es compartirlo con otros. Cuando no compartimos el éxito con los demás, los privamos de una motivación para apoyarnos. Si reconocemos la importancia del papel que han jugado en nuestro éxito, todos se nos unirán para celebrarlo. El mejor modo de crearse un enemigo eterno es negarnos a reconocer que alguien ha contribuido a nuestra vida. Muchas personas hacen esto con sus cónyuges: no reconocen el papel que su inspiración ha desempeñado en el logro del éxito.

Los negocios a menudo tienen problemas porque los dueños se niegan a compartir el éxito con los empleados, y mucho menos con los clientes. Los empleados reciben un salario por hora trabajada, y en su mayor parte son contratados en la misma localidad por una corporación impersonal y distante. Y sin duda esto es lo que sentimos cuando visitamos esa corporación. A los empleados no les importa la empresa. Cobran lo mismo tanto si se estrujan el cerebro como si no, y lo saben. La motivación está bajo mínimos. Las bases para llevar a cabo esa actividad humana han desaparecido. Se les ha negado la dignidad y la valía individual. Estos negocios reciben en función de lo que pagan, que es muy poco. Los empleados se vuelven mecánicos, sin emoción, solo hacen lo que les toca. Personas mecánicas sirven alimentos mecánicos en un entorno mecánico, de manera deslucida y por dinero. Aunque el local parece barato, en realidad es caro si tenemos en cuenta lo que nos dan por nuestro dinero.

Los expertos en eficiencia y en ordenadores ya han tenido su día, y han conseguido deshumanizar toda la experiencia laboral. En este tipo de establecimientos se suele economizar hasta rozar la tacañería, hasta el punto de escatimar en cucharas de plástico. La tasa de rotación de los empleados es muy alta: cada vez que vamos hay caras nuevas detrás del mostrador. ¿Cuál es el coste de esta economía de la avaricia? Incalculable.

En cambio, cuando iba al supermercado de Basha, veía a los mismos empleados sonrientes, año tras año. Y allí arriba, encima del mostrador del director, había una placa acreditativa. ¿Qué decía la placa? Era el premio anual al empleado más amistoso. El premio no era para el que más vendía, sino para el más amistoso. ¿No es asombroso?

Busqué al director comercial y le pedí el reembolso de un producto. Fue todo lo amable que se puede ser. Me dio el dinero al momento, sin preguntarme nada. Le ofrecí volver a poner el producto en la estantería, y me dijo: «No, no, ya lo hago yo».

Miraba a las cajeras y todas se mostraban amistosas. Y eran amistosas año tras año. Después empecé a fijarme en los clientes que estaban en las cajas y vi algo

asombroso. Parecían los clientes más amistosos del mundo. El director era amistoso, los empleados eran amistosos, los cajeros también eran amistosos y, por tanto, tenían clientes amistosos. Los clientes sonreían y reían en las cajas registradoras. Había gente mayor sentada en pequeñas mesas delante del supermercado; allí tenían la reunión de su club, y evidentemente también eran amistosos.

Algunos van a una ciudad como Nueva York y se quejan de lo horrible que ha sido la experiencia, de que la gente es ruda, seca y fría, y no ven el momento de irse de allí. Otros dirán que es la ciudad más amistosa que han visitado. ¿Cuál de estas versiones es cierta? Yo siempre he pensado que Nueva York es como una ciudad pequeña pero en grande, y que cada vecindario es como un pueblo distinto.

A la gente le encanta que seamos amistosos con ella; en el acto siente nuestras intenciones. ¿Cómo podría una persona sentirse sola si se muestra amistosa? Si hablamos con todos los taxistas, las camareras y las personas que nos encontramos por la calle donde quiera que vayamos como si fueran viejos amigos, ¿cómo podemos sentirnos solos? En la gran ciudad, la gente no tarda en responder. Es muy perspicaz por haber vivido la calle. Ante la presión de las multitudes, no tienen tiempo que perder con pretensiones. En consecuencia, no pierden tiempo y se muestran amistosos al instante.

La gente está muy cansada de ser manipulada, presionada, vendida y usada de mil maneras, y de que otros traten de impresionarla. Cuando sienten nuestros motivos —una actitud amistosa no marcada por la necesidad y que no les pide nada—, se sienten tan aliviados que bajan la guardia y empiezan a charlar de inmediato. El problema no es la soledad; el problema es conseguir que se callen. Las personas se mueren por que alguien se muestre de verdad amistoso con ellas. Cuando yo era niño, una de mis abuelas solía decir: «La belleza está en las cosas bellas que uno hace». Durante años me intrigó el significado del dicho, hasta que lo entendí.

¿Cuánto tiempo se tarda en tener éxito? La respuesta es: un abrir y cerrar de ojos. Se tarda exactamente un segundo. En el segundo en que decidimos *ser* de cierta manera, ya lo tenemos. No es algo que esté *ahí fuera*. No es algo que poseamos. Ni siquiera es lo que hacemos. Hacer solo contribuye y tener solo embellece. Lo que crea el éxito es lo que somos. Lo único que necesitamos es decidir ser de cierta manera. No hacen falta títulos, diplomas, cursos por correspondencia, conferencias ni talleres aburridos.

Una vez que decidimos ser de cierta manera, empezamos a tener otra importancia y significado para la gente. Que estemos en su vida marca la diferencia para ellos. Que vayamos a su fiesta marca la diferencia para ellos. Las personas se sienten orgullosas de trabajar para nosotros. Empiezan a actuar como si fuera un honor conocernos. Las cualidades positivas del ser humano son contagiosas. Las personas son, en cierta medida, como diapasones: el ser humano tiene tendencia a actuar como un diapasón y a captar por simpatía el tono de la nota en la que vibramos.

3 *Dejar Ir,* David Hawkins, Barcelona, El Grano de Mostaza Ediciones, 2014.



El poder frente a la fuerza , David Hawkins, Barcelona, El Grano de Mostaza Ediciones, 2014.

Capítulo 10
Cuando tienes que ir, tienes que ir

Si captamos el principal concepto de este capítulo, nuestro éxito básico en el mundo está garantizado, te lo aseguro. Como repito una y otra vez, *no hay competencia* . La competencia ni siquiera existe en el mundo de los muy exitosos. Sin embargo, en el nivel de la incompetencia, la ineptitud, la mediocridad y la torpeza total hay una competencia enorme. Cuando la mayoría de la gente habla de competencia, se refiere al reino de lo absurdo.

Existen dos características básicas en la naturaleza humana que podemos contabilizar en nuestro *haber* en lugar de en el *debe:* la impaciencia y la posesión de un umbral de frustración bajo. Podemos contar con que ambos factores van a operar a nuestro favor cuando los incluyamos en nuestra comprensión de cómo funcionar eficazmente en el mundo. Sin embargo, para la mayoría de los negocios, estos son grandes obstáculos: están entre las principales excusas que se usan para culpar a los clientes en lugar de a la propia incompetencia. Vamos a examinar algunos ejemplos, sobre todo para repasar mentalmente experiencias similares que hayamos tenido y poder entender la importancia del tema.

Este escenario puede ocurrir cualquier día una docena de veces o más en nuestra vida, tanto en casa como en el negocio: llamamos a una empresa y nos ponen en espera (¿por qué no tienen más líneas?). Un operador incompetente, que probablemente gana el salario mínimo, consigue desconectarnos. Tenemos que volver a llamar hasta que logramos conectarnos. En este momento ya nos sentimos molestos mientras esperamos. La persona con la que al final conseguimos hablar no sabe casi nada del negocio. Muchas empresas creen que el operador telefónico solo es un operador. No se dan cuenta de que es clave para su éxito: su actitud determina el éxito o el fracaso de la empresa.

Después de solicitar el producto, con la tarjeta de crédito en la mano, nos informan de que no admiten esa tarjeta en concreto. O lo que deseamos no lo tienen en almacén, o está pendiente de reposición. A continuación, resulta difícil pagar. Si se trata de un artículo pequeño y queremos que nos lo envíen por transporte urgente con la factura incluida, nos informan de que tenemos que solicitar una compra a crédito. Ahora bien, como esta es una pequeña compañía poco consolidada y nosotros hemos estado bien valorados en el mundo de los negocios durante los últimos cuarenta o cincuenta años, parece que ellos deberían tener acceso a nuestros datos de crédito, y, sin decir nada, consultando su ordenador, saber si nos dan crédito o no. Aparentemente se quieren ahorrar el coste de la información crediticia. Al ofender al cliente pierden más dinero que si pagaran un servicio mensual que les ofreciera datos actualizados de la capacidad de crédito de sus clientes.

Después de superar todos estos obstáculos, esperamos el producto o servicio, y

no se nos ofrece ninguna confirmación. Si el producto no llega, no se nos dan explicaciones. Transcurren días o semanas en silencio. Si tiene que venir un trabajador, parece que la regla del gremio consiste en decir que se presentará el martes y terminará el miércoles, y al final se presenta a la semana siguiente, si es que llega a hacerlo. O se va misteriosamente antes de acabar el trabajo y sin avisar cuándo volverá. Este criterio debe ser la regla para muchos trabajadores: dejar el trabajo cuando lo han completado al noventa y cinco por ciento para que nos volvamos locos tratando de completar el cinco por ciento restante nosotros mismos. Les falta un tuerca, un tornillo, una llave, un rotulador de retoque del color exacto o cualquier otra cosa para completar el trabajo. Dejar el trabajo sin acabar supone un agravio para el cliente y hace que este, consciente o inconscientemente, retrase el pago de la factura final.

Si se trata de un restaurante, el menú es viejo y está manchado; ha sido el mismo durante años. Es como si en el transcurso de ese tiempo no hubieran aprendido a cocinar nada nuevo. Están actuando en su propia conveniencia en lugar de en la nuestra.

Para que esta comprensión del principio funcione a tu favor, piensa en un cliente que tiene que ir al servicio. Imagina que llama a nuestra empresa, negocio u oficina para solicitar nuestros servicios o productos. Imagina que el cliente situado al otro lado de la línea tiene que ir al servicio ya: no quiere que le pongan en espera. No quiere que le desconecten. No quiere hablar con alguien que no sabe nada de la compañía ni del producto. No quiere entrar en la tienda, preguntar por un artículo y que el dependiente se comporte como si nunca hubiera oído hablar de él. No quiere que le interrumpan cuando está en medio de la compra. No quiere que el empleado que lo atiende coja una llamada de teléfono ni que desaparezca para hacer algún recado.

La gente no quiere entrar en esa tienda o supermercado gigantesco e impersonal, ni en almacenes con precios rebajados, y tener que deambular por los pasillos en busca de un producto. ¿Por qué debería estar diez minutos buscando la mercancía cuando puede tener —como hace la cadena Walmart— a alguien que le reciba en la puerta, que responda en el acto sus preguntas y le diga dónde está lo que desea, o si se les ha terminado, o si tienen alguna oferta especial o algún descuento? ¿Por qué no tener a alguien que lo reciba como si se alegrara de verlo?

También sería agradable que la persona que da la bienvenida preguntara al cliente si es la primera vez que visita la tienda. De ser así, podría decirle *dónde están los baños* . ¿Tanto cuesta entender que todo el mundo quiere tener esta información? Asimismo, todo el mundo quiere saber dónde encontrar un rincón cómodo para tomar un café, hacer una llamada, revisar algo o tomarse un descanso mientras compra.

Además de todas estas consideraciones, a todos los clientes les duelen los pies. Estoy pensando en una imprenta que siempre estaba llena y donde el cliente sufría constantes interrupciones. Alguien podía tardar una hora y media en lograr encargar un nuevo membrete o un folleto. Muchas personas se sentían molestas y se iban después de haber estado de pie durante hora y media, esperando que los

empleados acabaran con sus interminables interrupciones, llamadas de teléfono, mensajes, conversaciones personales y misteriosas distracciones por cosas que deberían haber gestionado ayer.

Los clientes pueden tener dolencias que podrían molestarlos. Debemos responsabilizarnos de que las personas necesitan usar los servicios, de que les duelen los pies y pueden tener otros problemas de salud.

Para tener un éxito instantáneo, lo único que hemos de hacer es tratar a todos los clientes como si estas tres cosas fueran verdad, y su respuesta nos dejará completamente asombrados. Todo el mundo tiene prisa. Tenemos que entenderlo. A nadie le importa que hoy tengamos un día muy ajetreado en el negocio, o que los empleados estén de vacaciones, o que el encargado esté enfermo. Todas estas cosas deberían quedar resueltas con anterioridad.

Cada empleado debe tener alguien que le cubra. Por ejemplo, podemos echar mano de los jubilados, que pueden ganar cierta cantidad al mes y seguir cobrando su pensión. De todos modos están en casa viendo la televisión, y pueden cubrir un hueco con facilidad. Muchos de ellos tienen largos años de experiencia comercial.

No hay excusa para la incompetencia . Es muy fácil ponerse en el papel del cliente, imaginarse todos los inconvenientes que pueden surgir y pensar cómo resolverlos. Tuve una gran oficina en Manhasset, Nueva York, que cada vez recibía más llamadas debido a una publicidad de alcance mundial. En lugar de poner en espera a los clientes —muchos de ellos llamaban de fuera de la ciudad, del estado e incluso del país—, seguimos añadiendo líneas telefónicas. Acabamos con diez líneas, todas con desvío de llamadas. Si no había suficientes secretarias, contratábamos más. Cuando la oficina estaba a tope, llegué a tener doce secretarias.

Si necesitamos más ayuda, debemos contratarla. Si necesitamos que los empleados estén más motivados, podemos ofrecerles un porcentaje de los beneficios, cuotas o incentivos. Si nuestra actividad comercial no los motiva, tenemos que despedirlos. El lujo más caro del mundo es un empleado nefasto. No podemos permitírnoslo. Escucho a gente alardear de lo poco que paga por contratar a alguien. Esto me hace llorar por dentro, porque ese empresario va a obtener exactamente aquello por lo que paga. La ineptitud es barata.

Piensa en lo asombroso que sería que llamáramos a una gran compañía, sobre todo si somos un buen cliente potencial, y que se nos informara en ese primer contacto de que se nos ha asignado un gestor. El gestor se va a encargar de que conectemos con las personas adecuadas, obtengamos la información que necesitamos y consigamos los mejores precios; va a hacer el seguimiento de todo y a asegurarse de que nos sintamos satisfechos. Esa persona va a supervisar que toda la información relativa a envíos, facturación e instrucciones sea precisa, y va a tenernos al día si se produce algún cambio de circunstancias del que tengamos que estar informados. Nos dice: «Tú eres mi cliente personal y soy responsable de ti. Ahora eres uno de mis clientes». Cuando se emplea esta técnica, los empleados ascienden a comerciales, los comerciales pasan a ser representantes y después ejecutivos.

La compañía que trabaje así pronto verá cuáles son sus empleados más valiosos: harán un seguimiento leal de los clientes y estos empezarán a preguntar por ellos. Sabemos por experiencia que, cuando tenemos un camarero favorito, queremos sentarnos en su mesa. Él sabe lo que nos gusta. Recuerda nuestro nombre. Está atento. Es cortés. Nos trae la cuenta rápidamente para que no lleguemos tarde al cine. Todo el mundo quiere sentirse conectado y recibir un trato familiar. Todo el mundo está harto de la impersonalidad.

La mayoría de los negocios no se dan cuenta, pero la única razón por la que la gente compra allí es el precio, la disponibilidad o que son los únicos que ofrecen ese producto o servicio en ese entorno. Pienso en una pizzería local, que solo seguía en el negocio porque era la única pizzería en kilómetros a la redonda. La comida era horrible. El servicio, peor. Si llamábamos para reclamar una pizza, todavía no la habían hecho. El dueño se excusaba diciendo que tenía demasiados pedidos. ¿A quién le importan los pedidos que tengas? Contrata a un ayudante. Instala un horno más rápido. Ese es tu problema, no el de los clientes.

Se suele dedicar mucho tiempo a conseguir un precio competitivo, como si ese fuera el único elemento que contara para el público. He descubierto por propia experiencia que la gente está dispuesta a pagar casi cualquier precio por el servicio, por el estatus y por tener la sensación de ser especial. ¿Cuántas veces hemos tratado con una empresa durante muchos años, nos hemos gastado miles de euros, pasa un tiempo y, al volver a llamar, es como si nunca hubieran oído hablar de nosotros? La impersonalidad absoluta es un problema. Los hemos ayudado a seguir con el negocio todos esos años y no tienen ni idea de quiénes somos. ¿No te parece rudo? ¿No te parece estúpido? ¿No te enfurece? ¿No te parece insultante?

Tal como yo lo veo, la única función de la publicidad es hacer que la gente tome conciencia de un nuevo producto o de un cambio en las circunstancias de un negocio establecido. Una vez comunicado esto, la necesidad de seguir haciendo publicidad indica que no se están siguiendo las reglas básicas del éxito. Si nuestro negocio no se dobla de manera espontánea por el boca a boca y por la buena reputación, tenemos que subsanar esa carencia gastando mucho dinero en estrategias publicitarias. ¡Y eso es un gran desperdicio de tiempo y dinero! Las reglas básicas son: nunca hay razón ni excusa para perder un cliente, y tampoco para que cada cliente no nos traiga otro nuevo.

¿Cuántas veces hemos dejado de ir a un comercio porque sabemos que va a haber una larga cola en la caja? ¿Se te ocurre alguna razón que justifique esta forma de matar el negocio? Puesto que al empleado se le paga una miseria por hora de trabajo y que en una hora un solo empleado puede vender productos valorados en muchos miles de euros, ¿existe una estrategia más estúpida? Por esta razón prolifera el comercio de proximidad: la gente quiere comprar media docena de artículos sin hacer colas eternas.

Debe haber mostradores especiales para quienes quieran devolver o cambiar artículos, y que por tanto tengan que mostrar tiquets de compra, identificaciones, etc. ¿Cómo nos sienta que la persona que va delante de nosotros realice todas esas formalidades cuando tenemos prisa?

Entramos en el restaurante y el *maître* nos lleva hasta una mesa, cosa que podríamos hacer solos. Nos ofrece un menú que nosotros mismos podríamos coger y nos pide que nos sentemos en una mesa que no habríamos elegido. A continuación nos sonríe con dulzura, se va y nos ignora por completo; no muestra ningún interés por nosotros. Nunca repara en si alguien nos está atendiendo. Nos quedamos esperando, preguntándonos si alguien sabe que estamos allí. Por fin llega un camarero que nos trae agua. A menos que nos estemos muriendo de sed, ¿a quién le importa el agua? Luego todos vuelven a desaparecer durante algún tiempo. Hacemos señales frenéticas para intentar captar su atención, y *nos damos cuenta de que no hay encargado* .

Este es el gran principio. No hay nadie que tenga la posición de supervisor, que determine si nuestras necesidades son atendidas. Aunque se supone que los camareros tienen que ocuparse de esto, su actitud suele ser un tanto mecánica, ¿cierto? Tienen trabajo que hacer y lo hacen. Ahora bien, nosotros, como personas, no les interesamos lo más mínimo. Por tanto, esta es la última regla, que añadiremos a las anteriores.

Vamos a revisarlas todas:

Reglas del éxito

1. Todo el mundo necesita ir al baño.
2. A todo el mundo le duelen los pies.
3. Todo el mundo tiene otras cosas en las que pensar.
4. Todo el mundo se siente perdido y quiere conectar con alguien, quiere que alguien le guíe y que esté allí, en persona, para él.
5. Todo el mundo tiene hambre.

La gente se va de los comercios en tropel por estas razones. ¿Cuántas veces estamos comprando en unos grandes almacenes y tenemos que ir al servicio, aunque nos gustaría comprar algo más? Nos dicen que está en el sexto piso y que tenemos que tomar las escaleras mecánicas o esperar el ascensor, y decimos: «¡Al diablo!». Nos damos la vuelta, vamos al bar más cercano y pedimos un refresco o una cerveza para poder usar el servicio. ¿Cuántas veces estamos en medio de lo que podría ser una gran tarde de compras y queremos tomar un café con leche y un bollo, o algo con lo que aguantar hasta la cena? Nos morimos de hambre. Cuando miramos a nuestro alrededor, las posibilidades de comer algo son casi nulas. Nuestros instintos básicos nos sacan de esa tienda. Cuando reflexiono sobre ello, pienso en los miles de euros que *no gasté* en multitud de comercios.

No ofrecer al cliente una silla donde sentarse basta para sacar a mucha gente de una tienda . El saludo a la entrada de casi cualquier comercio debería cumplir todos los requisitos humanos básicos que hemos mencionado. Cuando entramos en un nuevo restaurante, deberían preguntarnos: «¿Habéis estado aquí antes?». Si la respuesta es no, deberían informarnos de que los servicios quedan en la parte de atrás, el bar está a la izquierda y las mesas con servicio rápido están en esa sección de allí.

¿No te parece que esta es una idea asombrosa, una idea que vale dinero de manera inmediata? ¿Ha pensado alguien en ofrecer un área de servicio rápido en su restaurante, negocio o empresa, sea del tipo que sea? ¿A nadie se le ha ocurrido que sus citas son muy importantes para las personas, y que las valoran tanto como el dueño valora su tiempo?

Algunos negocios tratan a los clientes y pacientes como si su necesidad de ir deprisa fuera un defecto del carácter. No se dan cuenta de que hay muchos problemas físicos (algunos de ellos ya los hemos repasado en este capítulo) que podrían estar molestando a la persona, que posiblemente también se siente perdida y confusa, y tal vez tenga cita con el dentista dentro de cuarenta y dos minutos exactamente. O es posible que tenga que ver a su psiquiatra, que va a cobrarle la visita tanto si se presenta como si no. O que deba recoger el coche antes de que cierre el taller. O deba atender compromisos importantes o tenga una reunión a las dos.

La actitud irritable del público no es arbitraria. Más bien refleja lo ocupados que están, la intensidad de su vida y la multitud de exigencias que pesan sobre ellos.

Piensa en esta genial idea. Quien quiera llegar al cine o tenga compromisos que atender puede sentarse en la sección de servicio rápido. No hace falta que el menú sea muy elaborado. Es evidente que no se espera recibir un plato muy elaborado si se tiene prisa.

Si el local no dispone de una sección de servicio rápido, en el menú se podrían marcar con asteriscos los platos que se pueden servir con rapidez. Después de todo, no han empezado a cocinar el pavo cuando lo pedimos. No tienen el pavo ya cocinado y caliente, listo para trocearlo al momento. ¿Cuánto tiempo se debería tardar en servir un plato de pavo con salsa, puré de patatas y guisantes? La gente se lo sirve en casa en treinta segundos. ¿Por qué tardan veinte minutos en el restaurante?

Esto es válido para cualquier negocio. Si vamos al grano, es posible ofrecer un servicio rápido en una empresa de cualquier sector. Además, no hay que olvidar que la gente está dispuesta a pagar un poco más por un servicio rápido. Estoy pensando en una imprenta local que aumenta el precio en un cincuenta por ciento si el cliente desea tener el trabajo el mismo día, el cuarenta por ciento por tenerlo al día siguiente, el treinta por ciento por tenerlo en dos días y el veinte por ciento por tenerlo en tres. De esta manera, los clientes sin prisa no tienen que pagar por los que sí la tienen, y los que tienen prisa pueden realizar sus objetivos sin frustración.

Parte de la impaciencia que se vive en los negocios se debe a que muchos beneficios son sensibles al tiempo. Miles o millones de euros pueden depender de la llegada de cierto artículo o servicio.

Es probable que en Estados Unidos no haya nada tan molesto y desconsiderado como tratar con la oficina de marcas registradas y patentes. Es muy posible que tengamos que intentar contactar con ellos cientos de veces, y pueden pasar meses sin que logremos hablar con ellos por teléfono y sin obtener respuesta a las preguntas enviadas por correo electrónico. No podemos llevar un producto al

mercado sin registrar la marca. En el competitivo mundo de los negocios, si tenemos un producto único y original sería muy imprudente hacerlo. Las corporaciones pierden millones de euros por estos retrasos.

Hace muchos años tuve este problema en un negocio personal que quería hacer con una corporación que tenía una idea muy innovadora por la que el mercado suspiraba. Llamé a la oficina de marcas registradas más de doscientas veces sin llegar a contactar con nadie. Les escribí doce cartas, les envié telegramas y finalmente llamé a mi senador. A los tres meses aún no había recibido el formulario de solicitud de patente o marca registrada, que era lo único que necesitaba. ¡Solo un formulario, por favor! Es una tarea que cualquier ordenador puede realizar automáticamente. Voy a añadir otra regla para el éxito.

6. Para el cliente hay muchas cosas que dependen del resultado de nuestra transacción.

Este es un principio muy importante. Es posible que pensemos que no lo es, pero lo es para el cliente. Si echamos la vista atrás y pensamos en nuestras propias transacciones, nos daremos cuenta de lo importantes que son estas cosas. Cuando vamos a comprar algo, no lo hacemos solo por diversión. Por ejemplo, compramos un artículo porque es el cumpleaños de alguien, y es fundamental que lo tengamos para cierto día. Compramos algo porque nuestra vida no puede funcionar sin ello. Compramos un recambio porque todo gotea hasta que reparemos esa pieza. Compramos algo porque no podemos seguir adelante con nuestro gran proyecto hasta que tengamos ese servicio esencial.

La incompetencia es tan omnipresente que hemos dejado de ser conscientes de ella porque estamos muy acostumbrados. Tomemos la experiencia más común, simple y mundana: llamamos al cine local para enterarnos de la programación. Lo primero que ocurre es que escuchamos un mensaje grabado de alguien a quien apenas se le entiende. A continuación, el mensaje nos facilita la ubicación de los cines, que no es la razón por la que llamamos. Además, esa debería ser la última información, no la primera. A continuación nos informa rápidamente de las películas del día. Como nunca hemos oído el título antes, no lo entendemos. También nos recuerda lo que dan en otros cines, una información que no nos interesa.

El aparato lleva hablando noventa segundos y todavía no nos hemos enterado de la programación ni de los horarios. Hacia el final de la grabación, después de hablar de las películas infantiles que se proyectan por la mañana, que tampoco nos importan, por fin nos dan los horarios de la programación para adultos. Esto es lo primero que queríamos saber. Tienen mucho cuidado de no repetir el nombre de la película, y, si no lo hemos entendido, peor para nosotros. A menudo nos dicen si es apta para menores, pero no nos dicen nada del contenido o del género de la película, como si es una comedia romántica o va de asesinatos y de misterio. De algún modo, el dueño asume que somos aficionados al cine y que lo sabemos todo sobre su negocio, incluyendo los títulos y los protagonistas. Entonces acaba la cinta.

Esta no es la información que queríamos y no hay ningún otro número al que llamar. Y aunque lo hubiera, tampoco habría una persona al otro lado de la línea.

En la cinta no se menciona la hora de salida, de modo que, si queremos dejar allí a la familia, ir a una reunión y recogerla después, no sabemos a qué hora acaba. Suponemos que debe tardar entre hora y media y dos horas.

A medida que avanza la tarde, cada vez resulta más difícil obtener respuesta de cualquier sala de cine; lo habitual es que estén comunicando. Aparentemente no pueden permitirse contratar otra línea con otro mensaje grabado. Después de intentar contactar con ellos dos o tres veces, decimos «¡al diablo!» y nos vamos a otro cine. A menudo he pensado en donar un contestador automático, que es muy barato, a la sala de cine para que la línea no esté siempre comunicando y pueda enterarme de lo que proyectan, porque para ir allí tengo que coger el coche y desplazarme varios kilómetros.

Además, donde vivía, la mayoría de los primeros espectáculos de la noche acababan sobre las 21:20 o las 21:30. Todos los restaurantes cerraban a las 21:00. Cuando el público salía de la sala, no tenía dónde ir a tomar un postre, un café o a cenar, ni un lugar donde ir a sentarse un rato con los amigos.

Cuando era niño solíamos ir de campamento a una pequeña ciudad de Wisconsin. Solo programaban una película por semana, el sábado a las siete de la tarde. La película se pasaba una vez y eso era todo. Un breve anuncio antes del comienzo decía: «Después de la película, disfruta de un refresco en Johnson's Drugstore». Johnson's Drugstore estaba hasta los topes; de hecho, si no recuerdo mal, el público se trasladaba prácticamente en bloque de la sala de cine al Johnson's. Ellos no ponían la excusa de que solo tenían un empleado y por tanto todo el mundo tenía que esperar. Sabían que después del cine la gente vendría en tropel, de modo que el sábado por la noche tenían ayuda extra.

Cuando llegábamos allí había cuatro o cinco empleados preparados con las cucharas de servir helado, esperándonos. No nos decían que se les había acabado el café. Preparaban un gran tanque, de modo que cuando entrábamos olía a café recién hecho. El propietario estaba allí para recibirnos y saludarnos personalmente.

Esta simple actitud de decencia y atención a las necesidades humanas, que es de sentido común, hizo que tuvieran un éxito enorme. Apenas podíamos esperar durante la semana para ir a Johnson's Drugstore el sábado por la noche. Y como sabíamos que íbamos a ir, hacíamos listas de todo lo que queríamos comprar y lo comprábamos allí. Por eso tenían tanto movimiento.

El dueño nunca dedicó dinero a publicidad, aparte del breve anuncio en la sala de cine donde simplemente informaba de dónde estaba y de los servicios que ofrecía. En cuanto uno entraba en el establecimiento, se convertía en cliente para siempre. Las personas ansían ser reconocidas y tratadas con decencia. La deshumanización de las empresas ha tenido un coste incalculable.

Los clientes que han demostrado responsabilidad, especialmente a largo plazo, deberían tener una consideración especial. De hecho, deberían ser informados de que tienen esa consideración especial. ¡Deberían obtener algún premio por haber pagado sus facturas a tiempo durante treinta y ocho años y medio! La impersonalidad de las empresas de suministros demuestra este principio. No hay ninguna diferencia si hemos sido clientes de las compañías de teléfonos durante

noventa días o durante cincuenta años. En cuanto uno tarda más de sesenta días en pagar la factura, recibe un aviso automático que le advierte de que le van a desconectar. ¿No es ridículo?

A cualquier cliente que haya pagado sus facturas a tiempo durante diez años se le debe clasificar en una categoría especial, la categoría A. Después de veinte años debería existir otra categoría especial, la categoría B. Y a los treinta años el cliente debería ostentar la categoría especial C. En otras palabras, el ordenador identifica que estos clientes están en categorías especiales. Entonces, en caso de impago, la información va a un representante de la empresa que realiza una indagación personal. ¡Ah!, ¿que acaba de sufrir un ataque al corazón o de divorciarse y el cheque que depositó para cubrir la factura de este mes no tiene fondos? Este representante de la empresa le ofrece un trato preferente y elabora una estrategia para que continúe siendo un cliente contento, feliz y satisfecho.

Si pensamos en ello, vemos que los clientes se han ganado esta consideración, se la merecen. No les damos nada que no se merezcan. Esto nos lleva al siguiente tema importante, que necesita su propio capítulo.

Capítulo 11
La cima

Llegar a lo más alto y permanecer allí es automático cuando nos damos cuenta de ciertas cosas. Como he mencionado varias veces, el éxito no requiere esfuerzo. Ocurre exactamente igual que cuando un corcho flota en el agua, y por la misma razón. Muchos se agotan intentando triunfar; chapotean en el agua sin saber que, para mantenerse en la superficie, tienen que flotar. Lo que flota se queda *allí arriba*. Algunos principios se han vuelto automáticos en nuestro funcionamiento, y son ellos los que nos garantizan el éxito. No se trata de lo que hacemos, sino de los principios en los que nuestros actos tienen su origen.

Un resultado de esto es el reconocimiento esencial de la diferencia entre lo que es importante y lo que no lo es, y entre quién es importante y quién no. En este caso aplicamos la palabra *importante* a lo que hace que las cosas funcionen, y no a las implicaciones morales, sociales o de estatus. Algo es importante porque es fundamental. Lo que genera el éxito es que cierto principio opere siempre para nosotros, veinticuatro horas al día, aunque no lo expresemos conscientemente.

Para comprender esto, tenemos que saber algo de las investigaciones teóricas avanzadas de la ciencia física llamadas *dinámica no lineal*. A un nivel, la dinámica no lineal es un intento del cerebro izquierdo de entender al cerebro derecho. El cerebro izquierdo opera de forma lógica y secuencial; trabaja con símbolos y números, con el lenguaje y los conceptos. Opera con lo que está definido, etiquetado, y por lo tanto es limitado. En cambio, el cerebro derecho trabaja con totalidades, abstracciones y generalidades, por lo que es inclusivo más que exclusivo.

En consecuencia, el cerebro izquierdo puede compararse con un ordenador digital y el derecho con uno analógico. Este último nos indica en qué sentido las cosas se parecen entre sí, mientras que el ordenador digital nos muestra en qué sentido son diferentes. En realidad, uno de ellos no puede funcionar sin el otro. No podemos comparar lógicamente una cosa con otra hasta que verificamos que las cosas que comparamos pertenecen a la misma clase, y por tanto la comparación tiene sentido.

A la ciencia de la dinámica no lineal se la denomina *teo ría del caos*. En síntesis, esta teoría trata de dar sentido a un conjuntos de datos que no parecen contener ninguna relación lógica, e intenta descubrir un orden oculto dentro de lo en apariencia desordenado. ¿Cuál es el orden interno de lo que parece confuso? Hasta hace poco se creía que los cambios diarios que se producen en el tiempo atmosférico no seguían un patrón interno que los controlase. Los análisis informáticos de las dinámicas no lineales han revelado por medio de gráficos que, por el contrario, existe un principio organizador. Los análisis informáticos avanzados de estos principios de lo que parece ser caótico y confuso dan como

resultado diseños gráficos, y al patrón resultante se le llama atractor. Para nuestros propósitos, un atractor puede definirse como el patrón interno y oculto de lo que parece no tener orden ni sentido, de lo que parece caótico.

Cuando entendemos el universo, nos damos cuenta de que no hay nada accidental. Todo está relacionado con absolutamente todo lo demás. Si no pensamos así, es porque no lo vemos desde una perspectiva lo bastante amplia para distinguir la relación. Por ejemplo, miramos una nube de polvo en el granero y pensamos que el patrón es caótico. Pero el análisis de las dinámicas no lineales del patrón de las partículas de polvo revelará que hay una organización interna completa basada en las corrientes de aire, la temperatura, las partículas moleculares, los elementos atómicos, las atracciones y las repulsiones. El patrón organizador interno se puede representar por medio de un ordenador en el mundo visible del diseño gráfico, y a menudo consiste en muchas curvas y líneas que no pueden describirse con el lenguaje secuencial, lógico y lineal del cerebro izquierdo.

Un ejemplo de este fenómeno convenientemente estudiado y demostrado es algo tan simple como una gota de agua. Según el análisis matemático, la formación de una gota de agua es previsible. Se basa en la abertura, en la tensión superficial del agua, en la temperatura y en otras variables; sin embargo, no es posible predecir matemáticamente el momento exacto en que la secuencia de movimientos formará una gota específica y caerá del gotero. Aunque las condiciones permanezcan iguales, las gotas se forman a una velocidad imprevisible. A pesar de que los análisis matemáticos contienen todos los factores conocidos, no se puede prever con absoluta certeza cuándo se formará la gota siguiente. Por ejemplo, incluso si las últimas mil gotas se han formado cada décima de segundo, y aunque las condiciones permanezcan iguales, no hay una garantía absoluta de que la próxima gota se formará en la próxima décima de segundo. De hecho, nos sorprenderá y de repente se formará en una centésima de segundo. No hay una razón plausible que lo explique, y sin embargo ocurre todo el tiempo. Así es la vida.

Lo imprevisible y lo inesperado simplemente ocurren. Por esta razón el astuto y viejo zorro, que siempre ha sido un superviviente en este mundo, nunca renuncia a la cacería. Esa gota imprevisible es la abertura para que el universo haga su entrada con lo que algunas personas con otra orientación vital llamarían un milagro. Lo imprevisible, serendipia, buena fortuna, buena suerte: estos son algunos de los nombres que la gente ha creado para explicar este fenómeno. Los pueblos primitivos trataron de conseguir esto del universo mediante rituales y sacrificios dedicados a la intervención de los dioses. Esta es la abertura en la que lo imposible se vuelve posible. Aquí es precisamente donde las cosas que al cerebro izquierdo no le resultan familiares no solo se vuelven poderosamente operativas, sino que determinan el resultado.

La razón por la que un factor sin importancia —que solo parece influir una milésima parte de lo que influyen otros factores operativos— marca la diferencia es que esa pequeña fracción se enfoca en un punto de equilibrio crítico. El patrón gráfico computarizado de un atractor es comparable a las corrientes en remolino

de un arroyo al entrar en un estanque. Cuando echamos polvos de talco sobre la superficie del arroyo al entrar en el estanque, vemos un patrón que gira. Si ponemos un junco en el estanque donde entra la corriente del arroyo, el patrón de los polvos de talco cambia por la simple presencia del junco. Tal como lo vemos, el junco no está haciendo nada. De hecho, lo único que hace es estar allí. La investigación avanzada ha demostrado que todo lo que ocurre en el universo está gobernado por un patrón discernible y un principio organizador. De hecho, si no fuera por el principio organizador, el universo ni siquiera sería posible.

También tenemos que saber que puede haber más de un atractor que afecte al campo. Puede haber un atractor dentro de los otros atractores cuyo poder controle el patrón mismo de dichos atractores, que a su vez controlan todos los factores que operan en el mundo visible. En otras palabras, nuestros atractores son *principios organizadores* y tienen distintos niveles de poder. Este es uno de los secretos del éxito de las personas poderosas: toda su vida está organizada automáticamente y sin esfuerzo por un alineamiento y compromiso total con principios muy elevados y poderosos. Ahora entendemos cómo derrotó Mahatma Gandhi al Imperio británico. Es muy simple.

En todo lo que pensaba, hacía, sentía y expresaba, Mahatma Gandhi estaba totalmente activado y organizado por el principio universal del poder infinito. En cambio, el Imperio británico partía del principio limitado de buscar lo mejor para sus objetivos políticos; por lo tanto, sus atractores fueron dominados por el atractor que activaba a Mahatma Gandhi. Lo que vimos en el mundo, los sucesos históricos, solo fueron la expresión externa de unos atractores pocos poderosos que tuvieron que someterse al poder interno de un atractor más poderoso.

Ahora entendemos por qué hay tanto poder en un principio como el amor. Sabemos por nuestra propia experiencia humana que por amor somos capaces de hacer cosas y de asumir riesgos que parecen ridículos desde un punto de vista lógico. Sabemos, por ejemplo, que un gesto de perdón puede acabar con una guerra de treinta años. Ni todo el poder militar ni muchos millones de euros habrían sido capaces de conseguirlo.

Esto se ve con claridad en el campo de las venganzas personales. Odiamos a alguien toda la vida por una acción de esa persona que siempre hemos considerado perversa e injusta. Y entonces, un día, estamos fuera, en el jardín, y de repente nos llega que es una pena que esa persona fuera tan limitada en aquel momento. Para comportarse así tuvo que estar impulsada por el miedo. De repente, la compasión de la comprensión abre un poderoso atractor. El atractor que motiva el corazón es mucho más poderoso que el que motiva el intelecto del cerebro izquierdo.

En una décima de segundo lo irresoluble queda resuelto. Lo imperdonable no solo se perdona, sino que se ve que no hay nada que perdonar, excepto que esa persona es culpable de ser un ser humano. Cuando nos apropiamos de nuestra humanidad, es muy fácil perdonar a otros la suya. Cuanto más lo hacemos, menos esfuerzo requiere, porque no creamos tantos obstáculos que superar.

Ahora el propósito de lo que parecía ser un desvío queda muy claro: desmitificar lo que suena misterioso, hacer comprensible lo que de otro modo tal

vez parezca abstracto e incomprensible. Hablamos de la realidad absoluta, del Pragmatismo con mayúscula. Hablamos del pragmatismo automático y del sentido práctico de las personas superexitosas, que siempre gravitan hacia lo más alto porque el atractor que domina su conciencia las lleva allí.

La conciencia es un campo de energía que activa nuestra mente, que básicamente no sigue un patrón, y nuestro libre albedrío. Nuestra libertad de elección consiste en decidir qué patrones organizarán lo que de otro modo parecería una nube de polvo inútil girando, o millones de pensamientos que pasan aleatoriamente. Vemos que dichos pensamientos, que creíamos aleatorios, son organizados por principios bien definidos. Aquí actúan ciertos atractores. A medida que tomamos conciencia, empezamos a sentir curiosidad. ¿Cuál es el patrón atractor que mueve todos estos pensamientos locos en la mente? ¿O cuál es el patrón atractor responsable del éxito de alguien a quien admiramos?

Vemos que el mecanismo de la creatividad, y el de la creación misma, surge del potencial infinito de la energía infinita. Es informe, y sin embargo infinito e ilimitado en su potencial. Una serie de atractores forma un patrón que sigue un orden de poder descendente. Estos patrones controlan *todo* lo que ocurre dentro de su campo de influencia; nada escapa a ellos.

Comparemos esta comprensión con la gravedad. Es evidente que la atracción gravitatoria entre dos objetos pesados y suspendidos de hilos —que puede medirse en una clase de física de secundaria— ocurre dentro del campo gravitatorio de la Tierra. El mismo experimento en Marte o en la Luna daría un resultado distinto; por lo tanto, el campo gravitatorio menor es dominado por el campo más poderoso de la totalidad de la Tierra.

El campo gravitatorio de la Tierra es un reflejo de la relación gravitatoria entre esta y el Sol. Y los campos gravitatorios de la Tierra y el Sol dependen del campo gravitatorio general de todo el sistema planetario. Este, a su vez, depende de los campos gravitatorios del universo. Se dice que este solo es uno de muchos universos; de hecho, el número de universos es infinito. Nuestro universo simplemente refleja un campo gravitatorio más grande, que domina un número infinito de universos con patrones gravitatorios secuencialmente más poderosos.

Evidentemente, el patrón atractor que nos domina a todos es el patrón atractor de la vida misma. Tal como nada en el universo puede escapar de la influencia de la gravedad, los principios sobre los que operamos o bien coinciden con el patrón atractor de la vida misma o no lo hacen. El poder proviene de alinearse con esos patrones atractores dominantes que están alineados con lo que sustenta la vida.

Esta exposición, que parecería abstracta sin el contexto en que la presentamos ahora, nos ofrece algunas unidades de medida muy prácticas para ver lo que ocurre en nuestra vida. De este modo, la vida se convierte en la experiencia de la interacción entre estos patrones atractores, que se expresan en el mundo sensorial y emocional de nuestras experiencias.

***

Examinemos ahora unos pocos patrones atractores usando este marco de

referencia para comprender mejor lo real y pragmática que es nuestra exposición, que hasta ahora ha parecido *filosófica*. Tomemos un concepto o principio muy simple y aparentemente ordinario: la amistad.

¿Cómo es la vida de la persona que considera que ser amistosa y considerada con los demás es uno de los principios más importantes para ella? Desde un punto de vista crítico, podríamos decir que la desventaja es que tal vez esta persona sea demasiado complaciente, lo que para nuestra mentalidad occidental es no mostrarse lo bastante asertiva. Pero, ¿cuál es la experiencia interna de la vida que tiene esta persona? ¿En qué tipo de mundo vive? Una persona así tiene éxito y no necesita esforzarse.

Si somos amables, la gente es atenta con nosotros y nos facilita las cosas. Si somos amistosos, tenemos muchos amigos. Al tener muchos amigos, tenemos la conexión adecuada con la gente adecuada. La gente, por amistad, es cálida y se encarga de que no nos falten cosas buenas. Es cierto que a veces nos aprovechamos de las personas amistosas. No obstante, ellas crean un sentimiento cálido en nuestro corazón. Vamos acumulando una sensación de obligación hacia ellas que antes o después encuentra una expresión positiva.

Esto me recuerda la singular placa que tenían en el supermercado de Basha, donde se concedía un premio anual al empleado más amistoso. Imagínatelo: en un mundo considerado como un lugar donde el hombre es un lobo para el hombre, una de las empresas más exitosas que he conocido hizo de *ser el empleado más amistoso* su principio organizador. ¿No es asombroso? La orientación de esa empresa era convertir a sus clientes en amigos. ¿Tenía que preocuparse Basha por la lealtad de los clientes? Apenas. Aunque alguien comprara en otro supermercado, acababa volviendo: gravitamos hacia donde nos sentimos más en casa.

¿Dónde nos sentimos más en casa? ¿Dónde nos gusta estar? Nos gusta tratar con los demás en los lugares donde nos sentimos en casa. Nuestro hogar nos resulta amistoso. Volvemos al mismo establecimiento porque allí la familiaridad nos hace sentir cómodos. La familiaridad se alcanza muy pronto en un ambiente amistoso. Algunos negocios tienen un recepcionista que te saluda en la puerta porque así aumentan su éxito.

El éxito requiere ser como ese junco en el agua. Al observar los patrones de interacción de la vida misma, lo único que tenemos que hacer es posicionarnos con cierto principio, y *los remolinos y las corrientes se formarán a nuestro alrededor*. Las corrientes, los remolinos y las fuerzas circulan de forma automática y sin esfuerzo a nuestro alrededor. No tenemos que hacer nada. ¿Tiene sentido estar agotado al final de un día de trabajo? ¡Qué sinsentido! ¿Se siente el junco cansado al final del día por modificar las corrientes del arroyo? Al contrario, el junco se siente alimentado por los elementos del arroyo. Así, una de las formas de saber que tenemos éxito es que, a medida que transcurre el día, nuestra energía aumenta. Casi tenemos que obligarnos a parar porque estamos muy interesados en lo que hacemos. «El tiempo vuela —decimos—, no pueden ser las cinco ya. ¿Adónde se ha ido el día?». Una persona con una vida feliz y exitosa apenas nota que cambian las páginas del calendario. Los años transcurren sin esfuerzo. La

persona de éxito ni siquiera conoce el aburrimiento.

Si aplicamos estos principios en el negocio, estamos en posición de entender a quién y a qué es importante prestar atención en nuestra vida cotidiana. La mayoría de los propietarios, empresarios y ejecutivos no distinguen entre lo que es importante y lo que no. En especial, no pueden diferenciar una persona importante de otra que no lo es, excepto por su reputación. Aquí suelen dejarse engañar, porque la persona poco sofisticada confunde al famoso o exigente con el importante. Suele ocurrir que personas sin importancia se consideran importantes por su estatus de personajes célebres, o porque son exigentes, o por el brillo de las señales externas del éxito, de los símbolos mundanos convencionales, como limusinas, diamantes, ropa de diseño, ciertos domicilios o títulos.

Para quienes no han conocido a una persona exitosa de verdad, ya es hora de describir una. A menos que nosotros mismos hayamos triunfado, es poco probable que nos hayamos topado con ellos o que los reconozcamos. Han entrado y salido de nuestra vida, y no los hemos reconocido.

A partir de los principios delineados hasta ahora en este capítulo, es posible describir a las personas superexitosas, en primer lugar, como relajadas. Actúan sin esfuerzo ni ostentación. No piden nada, no son presuntuosas y suelen estar calladas. No te dejes engañar porque es posible que no vayan vestidas como esperas y que conduzcan un coche pequeño y viejo. Una persona importante suele parecer un don nadie. Si somos intuitivos, nos daremos cuenta de que actúa desde un lugar de completa certeza interna, de total confianza en sí mismo, con la facilidad procedente de ese nivel de certeza derivada de la comprensión de algunos de los principios delineados en este libro. Las personas más exitosas del mundo —que francamente no son muchas— son muy conscientes de qué principio opera, y por tanto saben cuál será el resultado en el mundo. Entonces, ¿para qué preocuparse?

Son muy creativos. Por el simple hecho de haber observado las leyes del universo —aunque no necesariamente las describen así—, saben que, cuando la bola de nieve empieza a rodar ladera abajo, adquiere impulso sola y se hace mucho más grande. Entonces, ¿cuál es el problema? El éxito, como ya he dicho, es instantáneo. Ese destello de conocimiento en el momento de la creación de un nuevo patrón atractor nos dice en el acto cuáles van a ser las consecuencias en el mundo. Las personas más exitosas tienen esta capacidad de discernir el punto crítico en que el patrón tiene que influir.

Por ejemplo, me llamó una compañía que estaba a punto de quebrar. Ya desde el primer contacto supe exactamente lo que iba mal y qué hacer al respecto. El nombre era un error. Era imposible que tuvieran éxito en el mundo con un nombre así. Estaba mal a todos los niveles. Las asociaciones inconscientes que se producían en la gente que oía ese nombre eran desagradables. Sin saber nada de la empresa, predije que todos estarían matándose a trabajar sin conseguir gran cosa; los clientes los debían evitar como si tuvieran la peste.

Una vez que empecé a investigar, comprobé que esto era cierto, aunque tenían un producto de calidad que era necesario y deberían quitárselo de las manos. En este caso lo único que se necesitaba era un cambio de nombre. Se lo podría haber

dicho por teléfono en ocho segundos. ¿Me habrían creído? No. Si hubieran creído que algo así era posible, no me habrían llamado. De modo que tuve que desarrollar una rutina elegante, como si analizara los datos en mi cerebro izquierdo de un modo aceptable para ellos. Y acabé con la sólida conclusión final de que tenían que cambiar de nombre.

La situación fue divertida. Vi que aún tenían algunas dudas. De modo que para convencerlos les dije que había introducido los datos en una compleja fórmula matemática en mi ordenador. Llegados a ese punto, accedieron. (No les dije que el ordenador era mi cerebro derecho). Ahora estaban convencidos de que mi consejo procedía de lo que para sus cerebros izquierdos era una pauta lógica y aceptable. En consecuencia, introdujeron el cambio. Ni siquiera tuve que molestarme en comprobar las consecuencias. Era muy evidente.

Hay un patrón energético atractor en ciertos símbolos, sílabas y configuraciones alfabéticas: las asociaciones que suscitan en el inconsciente producen un éxito automático. De hecho, a lo largo de los años he inventado una serie de nombres que producen el éxito en el acto. Dependerá de la persona qué tipo de producto quiera asociar con ellos, porque estos nombres podrían vender cualquier cosa, desde copos de cereal hasta bolas de naftalina o productos para limpiar pelotas de golf.

El secreto del éxito es ser un corcho, un junco o una peonza que gira con su propio impulso. El patrón atractor genera impulso. Este impulso, que nos transporta sin esfuerzo por nuestra rutina diaria, confunde la mente de la persona común. A mediodía habremos hecho más de lo que otros hacen en todo el día incluso si trabajan hasta muy tarde.

Se puede iluminar la ciudad corriendo a cada edificio para pulsar el interruptor, o corriendo a cada manzana para pulsar el interruptor, o corriendo a cada subestación para encender el interruptor de todas las subestaciones. Así viven algunos. O se puede pulsar el interruptor general de la ciudad, y todas las luces se encenderán a la vez. Esto no exige más energía; de hecho, hace falta la centésima parte de la energía para encender toda la ciudad de una vez que si se hace por partes. No requiere esfuerzo y debe ser alucinante: imagina lo divertido que es poner la mano en el interruptor y ver cómo toda la ciudad se ilumina de una vez. Así debería ser nuestro trabajo. No tenemos que correr toda la noche de aquí para allá, encendiendo los interruptores de cada manzana de la ciudad. Toma la decisión de dejar de hacerlo.

***

Ahora podemos volver atrás y comprender cómo son las personas superexitosas e importantes de verdad, y por qué tienen ese aspecto. Como he dicho antes, una vez que tenemos la fórmula del oro, ya no necesitamos desplazarnos con un saco de oro sobre los hombros. Tenemos la clave del éxito. Y, a menudo, expresarlo o no en cierta área no es más que un capricho. No necesitamos probar nada. En consecuencia, no tenemos que cubrirnos de diamantes. No debemos tener un Rolex de oro. Ni tener el coche del año. Ni ropa

de diseño. Ni trajes de dos mil euros.

Ahora bien, esto tampoco significa que no podamos tenerlos si los disfrutamos, pero lo hacemos desde un espacio totalmente distinto. Podríamos llevar puestos esos mismos diamantes porque pensamos que son hermosos o porque pertenecieron a nuestra abuela. O porque fueron un regalo de nuestros amigos. Tal vez acertaron con nuestros gustos estéticos. La diferencia reside en que, si una persona de verdad exitosa pierde los símbolos del éxito, suele sentir una relativa indiferencia al respecto. El sentimiento de pérdida a menudo se reduce al valor sentimental o al hecho de que algo sea estéticamente irreemplazable.

La persona exitosa sabe que *en el lugar de donde procede esto hay mucho más.* Sabe que el abastecimiento es interminable e ilimitado. Y, debido a ello, puede tener un aire inocente. La paranoia habitual en nuestro mundo de guardar y proteger las posesiones no la domina. De modo que parece relativamente descuidada. No resulta impresionante porque no necesita impresionar a nadie. A veces tiene el aspecto de un profesor abstraído.

Si alguien viniera a mi negocio con lo que denomino *el aspecto de Albert Einstein,* le prestaría atención inmediata. Las personas que entran con una actitud de exigencia, de autoimportancia, con una postura imperiosamente superior o distante es probable que resulten problemáticas. Sin embargo, son las personas que la mayoría de los propietarios considerarían importantes. A menudo entran dentro de ese cinco por ciento de los clientes de los que considero necesario desprenderse en cada negocio. El cinco por ciento que causa el noventa y cinco por ciento de los problemas suele tener este aspecto.

Tuve la oportunidad de crecer en un entorno con una serie de personas superexitosas. A menudo las mujeres tenían un aspecto casi desaliñado. Solían comprar ropa hecha a medida y la llevaban durante una eternidad. Iban a la iglesia en su coche viejo. Esto es característico de algunas de las personas más ricas del mundo a las que he conocido personalmente. Son discretas, relativamente poco exigentes, conducen coches normales y guardan los símbolos del éxito para exhibirlos solo cuando es apropiado y la ocasión lo pide.

Por ejemplo, una visita de Estado es una ocasión que requiere ir en limusina. No lo requiere la persona, sino la ocasión misma. Por tanto, sería inapropiado presentarse a esa visita oficial con el coche viejo y económico que conducimos durante toda la semana. La diferencia es que estos símbolos no son necesarios, y se consideran solo entretenimientos, cosas agradables o convenientes en función de la ocasión. No hay necesidad de ser pretencioso. Un hombre que está seguro de su virilidad no siente que debe flirtear con todas las mujeres.

La confianza en uno mismo proviene de la seguridad de estar alineado con un poderoso patrón atractor; por lo tanto, no hay que preocuparse de las consecuencias. Se mantienen las apariencias en función de lo que haga falta para ser apropiado, eficaz y amable con los demás.

Muchas de las personas más ricas del mundo a las que he conocido sentían que era inapropiado exhibir sus riquezas porque eso genera envidia, incomodidad, hostilidad y celos en los demás. Estiman las cosas caras por su valor intrínseco, no por su valor como símbolos de estatus. Las personas exitosas son conscientes

de lo que los símbolos de estatus significan para otros, pero no se dejan dirigir por ellos y con frecuencia son bastante ingenuas en este tema. Las listas de las personas que están *in* o *out* en las publicaciones sociales son un chiste para ellas. Ellas están *in* y siempre lo estarán.

Honestamente, la única razón para no llevar mocasines viejos a una fiesta es que alguien se sentirá ofendido porque no lo honramos poniéndonos un par de zapatos más caros. Por otra parte, podemos tener unos zapatos caros y usarlos en todo momento, incluso cuando hacemos jardinería, porque nos encanta su flexibilidad, la suavidad del cuero y la belleza de su manufactura.

Por ejemplo, algunos bolsos no tienen ningún atractivo. La única razón por la que la gente los compra es que llevan el nombre de algún diseñador famoso y todo el mundo reconoce que la propietaria ha pagado mucho dinero por él. Lo cierto es que el bolso es intrínsecamente feo, tal como las minifaldas no sientan bien a todas las mujeres. Si uno quiere, puede caminar todo el día con una mancha en la cara; sin embargo, eso le creará algún problema. La vida ya es lo bastante difícil sin añadirle complicaciones, y el mundo no necesita que anunciemos los posibles problemas. Si uno está medio sordo, no es demasiado sabio cantar a voz en grito en la iglesia, conviene tararear en voz baja. No por culpabilidad o vergüenza, sino por puro respeto a la belleza del espacio y de la ocasión. El principal argumento contra lo inapropiado es que no es amoroso, sino desconsiderado, carente de gracia y belleza.

La última característica de la persona exitosa, la que está en lo más alto, es la gracia que la envuelve. Hasta su falta de arte, su ingenuidad o su torpeza surgen en un contexto general de gracilidad. Es como si inconscientemente supieran cuándo es más grácil mostrarse torpe. Esta torpeza espontánea hace que los demás se sientan cómodos.

¿Cuántas veces hemos pretendido haber olvidado algo, o ponernos nerviosos, con el único propósito de que la otra persona se sintiera cómoda? Esta es una buena actitud para actuar en el mundo. Esta consideración hacia los demás conlleva una gracia automática. Quien la tiene flota como un corcho. Quien no la tiene acaba hundiéndose.

Capítulo 12
Ganar con facilidad

El éxito no es algo que tengamos ni algo que hagamos. Es la consecuencia automática de lo que somos. Por tanto, el lugar donde buscarlo es dentro de nosotros, y no fuera, en el mundo. Si ABC es lo que produce A -> B -> C, entonces vemos por qué el éxito puede resultar elusivo: toda la gente mira fuera de sí misma y trata de manipular el mundo, pues no sabe dónde mirar. Nuestras vidas y nuestros logros son el simple resultado de lo que somos internamente. Esta verdad facilita nuestro trabajo.

Volvamos a la analogía del junco en el agua. Cuando echamos polvos de talco sobre el agua, el patrón cambia totalmente por el simple hecho de poner un junco en medio de la corriente. Asimismo, al pilotar una nave, si cambiamos la dirección solo un grado en la brújula, a los pocos días de navegación estaremos a muchos cientos de millas del lugar donde habríamos estado de no haber introducido esa leve variación en el rumbo. Por tanto, un pequeño cambio en nuestra actitud interna puede tener enormes consecuencias en la vida.

Lo que facilita la transición del fracaso al éxito, o del éxito a un éxito mayor, o del éxito mayor al superéxito, es que cuando cambiamos nuestra actitud interna, incluso en mínima medida, iniciamos un mecanismo automático de retroalimentación. Gracias a este mecanismo nos recargamos de energía. Somos recompensados por nuestros esfuerzos de tal modo que la totalidad del proceso se vuelve agradable, un amable despliegue de nuevos descubrimientos. Tomamos conciencia del placer interno de observarnos crecer y prosperar. Este proceso conlleva unas pocas comprensiones y algunos pasos simples.

La primera comprensión que es muy importante incorporar consiste en que *fortalecemos en nosotros mismos exactamente las mismas cosas que fortalecemos en otros* . Este es un factor clínico con enormes implicaciones. La conclusión evidente es el principio de apoyar siempre lo positivo en los demás. Decimos que algunas personas son negativas y otras positivas como si fuera algo accidental. No lo es en absoluto. Se trata de la demostración fácilmente observable de un hecho clínico: fortalecemos dentro de nosotros lo mismo que fortalecemos en los demás. Si escuchamos las conversaciones de las personas, oiremos que algunas participan en habladurías y describen todos los hechos negativos de las vidas de otros o de los acontecimientos mundiales. No se dan cuenta de que refuerzan esas mismas cosas dentro de sí mismas.

Cuando era muy niño tenía una abuela que todo el mundo describía como santa. Recuerdo que solía decir: «Si no tienes algo bueno que decir sobre alguien, no digas nada». Di vueltas a esta frase durante mucho tiempo. Después de muchos años de practicar la psicoterapia y tras acumular mucha experiencia clínica, pude ver el resultado de operar con este principio, y comprendí a qué se

refería.

¿Confiamos realmente en los amigos chismosos? No, no lo hacemos. No los elegimos para contarles nuestras confidencias más secretas porque sabemos que, en cuanto nos levantemos de la mesa, lo más probable es que la conversación gire en torno a nosotros. Por tanto, uno de los principios básicos del éxito es ser fiable, de modo que los demás confíen en nosotros y en nuestra integridad. Tienen que saber que guardaremos sus secretos y protegeremos su reputación. Y al proteger su reputación, protegemos la nuestra.

Tal vez debido a lo que decía mi abuela, o quién sabe por qué, muy pronto conocí el placer de favorecer el éxito de otros y de contribuir a su riqueza y felicidad. Cuando lo hacemos, descubrimos que es una de las mayores fuentes de placer y satisfacción de nuestra vida.

Se trata de este principio: *apoyemos el éxito de los demás de todas las maneras posibles* . Esto implica reconocer sus éxitos, lo que tiende a reforzarlos no solo en ellos, sino también en nosotros. No se trata de manipular a los demás con la adulación, sino más bien de apreciar sinceramente las características positivas de todas las personas con las que nos encontramos, incluyendo los empleados de los comercios, los camareros, los familiares y amigos, nuestros invitados, las personas que conocemos por casualidad y aquellas con las que pasamos algunos momentos a lo largo del día. Es valioso entrenarse y aprender a percibir lo positivo, pues así nos trasladamos a otro ámbito distinto de la experimentación de la vida.

Esto nos orienta hacia una actitud más de *dar* que de *conseguir.* Todos los que nos rodean saben si tendemos a dar o a pedir. E inconscientemente reaccionan de manera muy distinta a estas distintas actitudes. Nos damos cuenta de que, a nivel consciente o inconsciente, alguien está tratando de *conseguir* algo de nosotros. Entonces nos ponemos en guardia, nos resistimos. Si hasta los animales, situados más abajo en la escala evolutiva, pueden detectar esto, no hay duda de que los seres humanos, mucho más evolucionados, también lo hacen.

Muchas personas se resisten a tener una actitud de dar porque en su ecuación dar equivale a perder. No entienden el mecanismo de retroalimentación, y por eso nunca le conceden un periodo de prueba lo bastante largo como para comprobar que siempre acabamos recibiendo más de lo que damos. El éxito tiende a ampliarse de forma automática. Es como una bola de nieve; cuando se pone en movimiento, adquiere impulso y tamaño, y rueda sin esfuerzo colina abajo. Cada vez que generamos un buen sentimiento en otros, ellos se sienten agradecidos y desarrollan una actitud positiva hacia nosotros que cambia por completo la naturaleza de nuestras vidas.

Decimos que algunas personas parecen tener una vida encantadora. Y nos olvidamos de que esto se debe a que se han tomado la molestia de ser encantadoras con los demás. Este encanto proviene de una actitud interna. No es oportunista, ni manipulativo ni se practica para obtener ganancias; más bien es un verdadero reflejo de la naturaleza de esa persona.

Nunca hagas un *favor* a los demás. ¿Por qué? Porque en realidad hacer un favor es manipular. Es un trato del que esperamos obtener algo. Si después de

hacer algo por alguien sentimos que esa persona está obligada a devolver el favor, pasamos por alto el punto clave. Dar implica *no tener ninguna expectativa de recibir* .

Esta última declaración tiene una importancia crucial. Es fácil comprobar que lo que en realidad las personas tratan de hacer es comprar a los demás y manipularlos para que se sientan en deuda. «He hecho esto por ti; ahora tú tienes que hacer lo otro por mí». Esta es una posición manipuladora de intercambio, de hacer tratos, que suele acabar en resentimiento, puesto que a menudo solemos oír: «Después de todo lo que he hecho por él…». Esta actitud suele generar autocompasión o resentimiento, y lleva al fracaso.

Cuando hacemos algo por alguien de manera genuina, lo hacemos sin ninguna expectativa de devolución, ni siquiera en forma de agradecimiento o reconocimiento. Lo hacemos para cuidar de otros seres humanos, para contribuir a la calidad de la vida misma. Este es un secreto que se descubre mediante una comprensión profunda: *cuando sustentamos la vida, la vida, a su vez, nos sustenta* . Está claro: puede sonar filosófico, pero es una obviedad a la que solo se llega mediante la observación y la experiencia.

Te explicaré una práctica simple que conduce a esta conciencia, y que cualquiera interesado en alcanzar el verdadero éxito puede aplicar a diario. *En medio del tráfico de la autopista, cede siempre el paso para que quien quiera entrar en tu carril pueda hacerlo* . Suena a locura, ¿verdad? Esta práctica contiene el poder oculto y secreto de convertirte en una persona de éxito. Conforme practiquemos esta técnica, descubriremos el placer de convertirnos en personas verdaderamente corteses. ¿Qué significa ser cortés? Favorecer la vida de los demás y su felicidad. Pasaremos de la breve satisfacción que se siente al bloquear a otro coche al cambio de conciencia interna que se produce a largo plazo cuando le damos apoyo.

¿Cuál es el resultado de practicar esto? Al principio parece difícil y extraño. Pero, a medida que transcurre el tiempo, nos produce un placer sutil. Ese placer es la experimentación continua del hecho de que nos estamos convirtiendo en otro tipo de persona. Así tomamos conciencia de que la satisfacción es pasajera y momentánea, pero el placer es permanente y duradero.

También acabamos amándonos más a nosotros mismos. Este amor hacia uno mismo no es narcisismo, vanidad ni egocentrismo. Es la conciencia de que estamos cambiando y nos alineamos con un principio del todo distinto para vivir nuestra vida. Dejar que otros se incorporen al tráfico y nos adelanten nos hace gráciles. Ser gráciles significa que tenemos más que suficiente para nosotros y que tenemos algo que dar a los demás.

Por supuesto, podemos ser esa persona que está en medio del tráfico y necesita que le cedan el paso. Esto es algo inevitable. Cualquiera puede ser rudo y pisar el acelerador; para eso no hace falta gran cosa. Esta es la avenida hacia el fracaso de la persona común, porque opera en un nivel en el que unos ganan y otros pierden. Como hemos dicho, atraemos a nuestra vida exactamente aquello que promovemos en el mundo. De modo que, si apoyamos la idea de que unos ganan y otros pierden, entonces apoyamos que alguien pierda. Si en medio del tráfico

frenamos para dejar que otro coche se meta en nuestro carril y nos adelante, nos experimentamos como magnánimos. Nos damos cuenta de que el otro nos hace un gesto de agradecimiento. Nuestras vidas se vuelven vidas de gratitud, en las que todo el mundo gana, porque esos son los principios que practicamos y defendemos.

La siguiente práctica sencilla que tiene profundas repercusiones en la totalidad de nuestra naturaleza interna es: *alimenta los pájaros salvajes* . Sí, es así de simple. Debemos asegurarnos de que haya alimento disponible para los pájaros, aunque vivamos en un apartamento. Hay alimentadores de pájaros que podemos dejar en el alféizar de la ventana o que se pegan al cristal. Hay áreas del parque donde se reúnen los pájaros. Cualesquiera que sean los medios utilizados, tenemos que encontrar el modo de prestar apoyo a la vida silvestre que nos rodea, incluso en medio de una gran ciudad. Además, en las propiedades de las que dispongamos, debemos prohibir que se mate la fauna silvestre.

Otra práctica consiste en cultivar siempre algo en la oficina, en el apartamento, en el hogar o en el jardín. Pueden ser tomates, bonsáis, pequeños cactus o cualquier otra planta. Debe ser algo de lo que nos responsabilicemos personalmente, aunque solo reguemos geranios en los tiestos del alféizar.

Todo lo anterior evidencia que el proceso de tener éxito supone volverse sensible, observador y consciente. A lo largo de este proceso de hacernos conscientes, de ampliar el actual campo de visión, observaremos que la razón por la que la mayoría de la gente no tiene éxito es que *no puede ver* .

Todos hemos tenido la experiencia de entrar en un negocio con muchas deficiencias evidentes. Nos preguntamos ¿cómo pueden ser tan inconscientes?, ¿cómo pueden contratar a un empleado que pierde ventas a derecha e izquierda?, ¿cómo la gente va a comer en este restaurante con las paredes despintadas y el suelo sucio?, ¿cómo esperan que hagamos cola cuando ni siquiera hay una silla donde sentarse?, ¿cómo esperan que compremos y que promovamos su negocio si no se preocupan de exponer el horario para que sepamos cuándo está abierto al público?, ¿cómo quieren que encontremos su ubicación si ni siquiera ponen la dirección?

Todas estas cosas son asuntos de mera observación. Sin embargo, los dueños no las ven.

Los ejercicios que he descrito en este capítulo nos permiten abrir los ojos progresivamente para poder ver las respuestas a tantos dilemas que antes nos parecían irresolubles. Descubriremos que las respuestas a todas las preguntas ya existen, y simplemente esperan que las reconozcamos.

Hace años me propusieron ser miembro del que probablemente era el club privado más exclusivo de Estados Unidos. Era tan exclusivo que la prensa y el público no lo conocían. La junta directiva estaba compuesta por algunas de las personas más exitosas y poderosas del país, y para entrar uno tenía que ser presentado por un padrino y mantener una entrevista personal con cada miembro de la junta. Esto significaba pasar todo el día en Nueva York, yendo de una oficina prestigiosa a otra: de los financieros de Wall Street a los presidentes de los bancos del país y los que de verdad mueven el mundo, personas cuyos nombres

nunca aparecen en los titulares.

Mientras iba de una entrevista a otra, me fui sintiendo cada vez más relajado. Sin excepción, estos hombres se mostraban cordiales, gráciles, amistosos y era notablemente fácil hablar con ellos. Cada uno de ellos se esforzó mucho para hacerme sentir bien en una situación que de otro modo habría resultado incómoda. Cada uno de ellos podría haberme comprado y vendido cien veces, y sin embargo me trataron con una igualdad exquisita. A medida que avanzaba el día y yo iba de J. P. Morgan Trust a E. F. Hutton, a Citibank y a la Fundación Rockefeller, la jornada se hacía más placentera.

Cuando volvimos a casa por la noche, me descubrí diciéndole a mi padrino: «Sabes, sorprendentemente este ha sido uno de los días más agradables de mi vida». Cada uno de los entrevistadores era muy consciente de la incomodidad que un nuevo miembro podría sentir al ser escrutado por la junta directiva, y todos se esforzaron por evitar que me sintiera ansioso. Exhibieron la capacidad que acompaña al éxito: la de ponerse en el lugar del otro y actuar de forma apropiada y con compasión. El éxito es sentirse bien con uno mismo, y después compartir esa buena sensación con otros, que en consecuencia también se sienten bien consigo mismos.

Algunos dicen: «No puedo adoptar esas actitudes porque soy tímido, inhibido e introvertido». Al examinarlas, podemos ver que estas cualidades surgen del simple hecho de sentirse bien con uno mismo. Los ejercicios que he descrito ayudan a adquirirlas sutilmente y con facilidad, sin avergonzarse y sin tener que hacerse miembro de un club de maestros de ceremonias.

Nadie puede ser más inhibido y tímido que yo cuando era joven. Era incapaz de hablar en público. Detestaba las fiestas. Tardaba semanas en acumular la energía suficiente para pedir una cita a una chica. Sin embargo, desarrollé el hábito de disfrutar ayudando a otras personas a conseguir el éxito, y esta fue la palanca que empezó a cambiarlo todo.

Recuerdo la primera vez que fui al programa de Barbara Walters. Mientras me entrevistaba, recordé una ocasión en la que había tratado de dar una charla sobre cierta técnica a dos estudiantes de enfermería. Tuve que abreviarla porque me fallaba la voz. Era incapaz de continuar. Mientras hablaba con Barbara, la fuente de placer no era que estaba en un programa famoso, sino que me experimentaba a mí mismo como una persona capaz de hacer aquella entrevista, teniendo en cuenta cómo había sido antes. Había superado mis miedos. Esta era la verdadera fuente de alegría. Y cuando no estábamos en antena, Barbara fue muy cordial, como cabía esperar de una persona con su éxito.

La capacidad de tener éxito reside dentro de cada uno. Cualquiera de nosotros puede hacer que los demás se sientan bien consigo mismos. Esto empieza a contagiarse y cambia nuestra brújula en una dirección cada vez más positiva; entonces el éxito solo es una consecuencia automática de aquello en lo que nos hemos convertido.

El éxito es como la felicidad. No podemos alcanzarla luchando para ser felices. La felicidad es la consecuencia automática de vivir de cierta manera, de relacionarnos con nosotros mismos de cierta forma y de tener determinada

conciencia.

Uno de los mayores secretos del éxito es que no podemos conseguirlo luchando por él. El éxito, como la felicidad, es la consecuencia automática de quiénes somos, de aquello en lo que nos hemos convertido y de nuestras actitudes internas. Cuando nos convertimos en cierto tipo de persona, el éxito es tan inmediato que no sentimos el mínimo interés por él. Es como el aire. Lo damos por hecho. No nos preocupamos de tener aire. El aire es algo dado. Lo presuponemos. Lo damos por supuesto.

Lo mismo ocurre con el éxito, y por eso es para ti.

Agradecimientos

El éxito es para ti ha llegado a nuestras manos gracias a la dedicación de Susan Hawkins para hacer llegar al gran público las obras de su marido, el doctor David R. Hawkins. Ella se ha mantenido firme en su compromiso de custodiar los escritos y conferencias del doctor Hawkins, por lo que todos le debemos una enorme gratitud.

Muchas gracias a Wally y Kathy Arnold por la aplicación a su propio negocio de los principios delineados en este libro, y por la disposición de Wally a compartir sus experiencias personales con el doctor Hawkins. Toby Frank ha aportado mucho a esta obra con su cuidadosa revisión del manuscrito; sus contribuciones son muy valiosas. Gracias asimismo a Fran Grace por resumir el trabajo que Hawkins realizó durante su vida y por su amable *feedback*. Y por último, gracias también a Patty Topel por su ayuda.

Sobre el autor

El doctor David R. Hawkins (1927-2012) fue un renombrado médico, autor, orador e investigador de la conciencia. Después de servir en la Marina de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, en 1953 se graduó en la Facultad de Medicina de Wisconsin. Durante los veinticinco años siguientes vivió en Nueva York, donde su trabajo, pionero en el campo de la psiquiatría, produjo importantes innovaciones clínicas, sobre todo en el tratamiento de la esquizofrenia y el alcoholismo. Los resultados de sus investigaciones se publicaron en diversos diarios médicos, científicos y psicoanalíticos. Como director médico del North Nassau Mental Health Center (1956-1980) y director de investigación del Brunswick Hospital (1968-1979) de Long Island, tuvo la mayor consulta de Nueva York.

En 1973, David Hawkins fue coautor de *Orthomolecular Psychiatry* junto con Linus Pauling, químico ganador de un Premio Nobel. Inició así un nuevo campo dentro de la psiquiatría, lo que le llevó a salir en numerosos programas de actualidad. Habló en el Foro de Oxford y en la abadía de Westminster, así como en las universidades de Harvard, Notre Dame, California y Fordham y en el Instituto de Ciencias Noéticas. También fue consejero psiquiátrico de monasterios católicos, protestantes y budistas.

El doctor Hawkins recibió numerosos reconocimientos por sus contribuciones científicas y humanitarias, entre los que se incluyen el Premio Huxley por su «inestimable contribución al alivio del sufrimiento humano», el Premio de Reconocimiento a los Médicos de la Asociación Médica Americana, el Premio al Miembro Distinguido de la Asociación Psiquiátrica Americana, su participación en el Salón de la Fama de la Medicina Ortomolecular, su inclusión en *Quién es quién* y una nominación para el prestigioso Premio Templeton, que honra el progreso en los campos de la ciencia y la religión.

En 1983 Hawkins fundó el Instituto para la Investigación Espiritual, una organización sin fines de lucro dedicada a la investigación de la conciencia. En los años ochenta, su participación en la Primera Conferencia Nacional sobre Adicciones y Conciencia (1985) y en la Exposición Whole Life (1986), ambas celebradas en California, recontextualizó las adicciones e iluminó el impulso espiritual hacia la paz interna que subyace a ellas y cómo cultivarlo aparte de las sustancias. Durante los años noventa fue jefe de personal del Mingus Mountain Estate Residential Treatment Center para niñas adolescentes en Prescott Valley, y psiquiatra consultor en diversos hogares de recuperación de Arizona.

David Hawkins pasó las últimas tres décadas de su vida en Arizona, trabajando para correlacionar los dominios aparentemente separados de la ciencia y la espiritualidad. En 1995, a los sesenta y ocho años, se doctoró en salud y servicios humanos. Ese mismo año publicó su libro *El poder frente a la fuerza,* traducido a veinticinco idiomas, del que se han vendido más de un millón de ejemplares, y recibió alabanzas de personas tan notables como la Madre Teresa y Sam Walton. En *El poder frente a la fuerza* presentó su famoso «Mapa de la conciencia», que actualmente emplean profesionales de la salud, profesores universitarios,

funcionarios gubernamentales y ejecutivos de todo el mundo. Le siguieron muchos otros libros.

Como reconocimiento a sus contribuciones a la humanidad, en 1996 fue nombrado caballero de la Orden Soberana de los Hospitalarios de San Juan de Jerusalén, con la autoridad del Priorato del Rey Valdemar el Grande. Entre 1998 y 2011 el doctor Hawkins viajó para dar conferencias por todo Estados Unidos y en ultramar, y habló en salones repletos sobre la ciencia de la conciencia y la realidad de los estados espirituales avanzados. En 2000 se le otorgó el título de Tae Ryoung Sun Kak Tosa (profesor de iluminación) en Seúl, Corea. Su última conferencia, titulada «Amor», tuvo lugar en septiembre de 2011 y a ella asistieron mil setecientas personas de todo el mundo. Hawkins se mantuvo activo hasta el final. Justo antes de su deceso en septiembre de 2012, completó una serie de diálogos grabados en vídeo y acabó su duodécimo libro.

A lo largo de su vida David Hawkins participó en diversas tareas cívicas y profesionales, a menudo en papeles de liderazgo. Como médico, cofundó muchas organizaciones y fue su consejero médico, entre ellas las fundaciones de la esquizofrenia de Nueva York y Long Island, el Centro de Curación de la Actitudes de Long Island, la Asociación Neoyorquina de Centros de Salud Holísticos y la Academia de Psiquiatría Ortomolecular. Fue codirector de la galería Masters de Bellas Artes.

Nacido con un coeficiente de inteligencia excepcional, en 1963 llegó a ser miembro de Mensa International. En su juventud se sintió atraído hacia el budismo y fue miembro del primer instituto zen de Estados Unidos. En el momento de su muerte llevaba muchos años como miembro de la Iglesia Episcopaliana de San Andrés. Fue el primer presidente del club de baile Country and Western de Sedona, miembro de Veteranos de Guerras Extranjeras, de la Legión Americana y de la logia Sedona Elks. Practicaba el tiro con arco y era carpintero, herrero y músico (tocaba la gaita, el violín y el piano). Diseñó una obra de arquitectura franconormanda que ganó un premio, y fue amante de los animales.

A nivel internacional Hawkins fundó Devotional Nonduality (2003), un camino espiritual que aplica las verdades esenciales de las grandes tradiciones del mundo: bondad y compasión hacia la totalidad de la vida (incluido uno mismo), amor incondicional, humildad, indagación de la naturaleza de la existencia, entrega y autorrealización.

A partir de 2002, en muchas ciudades del mundo, desde Los Ángeles hasta Seúl, y desde Ciudad del Cabo hasta Melbourne, han surgido «grupos de estudio Hawkins». En estos grupos se estudian y practican los principios de sus libros, como: «No cambiamos el mundo con lo que decimos o hacemos, sino como consecuencia de aquello en lo que nos hemos convertido». Su vida ejemplificó este principio.

Nota autobiográfica

Las verdades expuestas en este libro están científicamente fundamentadas y objetivamente organizadas, al igual que todas las verdades, pero primero las experimenté en persona. Toda una vida de intensos estados de conciencia, que comenzaron a una edad temprana, al principio inspiraron y después orientaron el proceso de realización subjetiva que acabó tomando forma en una serie de libros.

A los tres años de edad tuve una conciencia plena y repentina de la existencia, una comprensión no verbal pero completa del significado de *Yo Soy,* seguida por una inmediata y temible toma de conciencia de que el yo podría no haber venido a la existencia. Esto supuso un despertar instantáneo del olvido a la conciencia presente, y en ese momento nació el yo personal, y la dualidad de *es* y *no es* entró en mi conciencia subjetiva.

A lo largo de mi infancia y primera adolescencia, la paradoja de la existencia y la pregunta sobre la realidad del yo no dejaron de preocuparme. A veces, el yo personal se deslizaba hacia el Yo impersonal mayor, y el temor inicial a la inexistencia —el miedo fundamental a la nada— reaparecía.

En 1939, cuando todavía era un niño, repartía periódicos en bicicleta a lo largo de un recorrido de treinta kilómetros por una zona rural de Wisconsin. Una oscura noche de invierno me sorprendió una ventisca de nieve, con una temperatura de veinte grados bajo cero y muy lejos de casa. La bicicleta resbaló en el hielo y el fuerte viento arrancó los periódicos de la cesta que colgaba del manillar y los arrastró por los campos nevados y cubiertos de hielo. Lloré lágrimas de frustración y cansancio, mientras mis ropas se quedaban rígidas y congeladas. Para resguardarme del viento, hice un agujero en una gran acumulación de nieve y me metí dentro. Pronto cesaron los temblores y sentí una calidez deliciosa, para luego entrar en un estado de paz indescriptible. La experiencia vino acompañada de un baño de luz y una presencia de amor sin principio ni fin, que no se diferenciaba de mi propia esencia. El cuerpo físico y el entorno se desvanecieron mientras mi conciencia se fundía con este estado omnipresente e iluminado. La mente quedó en silencio; todo pensamiento cesó. Una Presencia infinita era todo lo que había o podía haber, más allá de todo tiempo o descripción.

Después de esta intemporalidad, de repente fui consciente de que alguien me sacudía la rodilla, y luego apareció el rostro ansioso de mi padre. Sentí una fuerte renuencia a volver al cuerpo con todo lo que ello suponía, pero el amor y la angustia de mi padre hicieron que el Espíritu nutriera y reactivara mi cuerpo. Sentí una gran compasión por su miedo a la muerte, aunque, al mismo tiempo, el concepto de muerte me parecía absurdo.

No hablé con nadie de esta experiencia subjetiva porque no tenía ningún contexto que me permitiera describirla. No era habitual oír hablar de experiencias espirituales, salvo las que se contaban de las vidas de santos. Después de esto, la realidad del mundo que había aceptado empezó a parecerme provisional; las enseñanzas religiosas tradicionales perdieron sentido, y, paradójicamente, me hice agnóstico. En comparación con la luz de la Divinidad

que había iluminado toda existencia, el dios de la religión tradicional brillaba con una luz mortecina. De esta manera, la espiritualidad sustituyó a la religión.

Durante la Segunda Guerra Mundial, las peligrosas tareas a bordo de un dragaminas a menudo me llevaron a las proximidades de la muerte, pero no tenía miedo. Era como si la muerte hubiera perdido su autenticidad. Después de la guerra estaba fascinado por las complejidades de la mente, y como quería estudiar psiquiatría, realicé mis estudios en la Facultad de Medicina. Mi instructor y psicoanalista, un profesor de la Universidad de Colombia, también era agnóstico; los dos teníamos una visión muy sombría de la religión. El análisis fue bien, igual que mi carrera, y todo terminó satisfactoriamente.

Sin embargo, no llevé una vida profesional tranquila. Caí enfermo de una dolencia progresiva y fatal, que parecía no responder a los tratamientos habituales. A los treinta y ocho años me encontraba *in extremis,* y supe que estaba a punto de morir. No me preocupaba el cuerpo, pero mi espíritu estaba en un estado de extrema angustia y desesperación. Cuando se aproximaba el último momento, un pensamiento atravesó mi mente: «¿Y si existiera Dios?». De modo que me puse a orar: «Si existe un Dios, le pido que me ayude ahora». Me entregué a cualquier Dios que pudiera haber y me sumí en el olvido. Cuando desperté, había tenido lugar una transformación tan enorme que me quedé mudo de asombro.

La persona que yo había sido ya no existía. Ya no había ningún yo personal o ego, solo una Presencia infinita de un poder tan ilimitado que no había nada más que eso. Esa Presencia había sustituido al yo, y ahora el cuerpo y sus acciones estaban controlados únicamente por la voluntad infinita de la Presencia. El mundo estaba iluminado por la claridad de una Unidad infinita, que se expresaba en forma de todas las cosas reveladas, dotadas de belleza y perfección.

Esta serenidad persistió con el transcurso de los años. No había voluntad personal; el cuerpo físico seguía haciendo sus cosas bajo la dirección de la voluntad de la Presencia, infinitamente poderosa pero exquisitamente suave. En ese estado no había necesidad alguna de pensar nada. Toda verdad era evidente por sí misma, y no se necesitaba ninguna conceptualización; ni siquiera era posible. Al mismo tiempo, el sistema nervioso físico parecía estar sobrecargado, como si soportara mucha más energía de la que le permitía el diseño de sus circuitos.

No era posible funcionar con eficacia en el mundo. Las motivaciones comunes habían desaparecido, junto con el miedo y la ansiedad. No había nada que buscar, puesto que todo era perfecto. La fama, el éxito y el dinero carecían de sentido. Los amigos insistían pragmáticamente en que volviera a la consulta clínica, pero no me sentía motivado a hacerlo.

Ahora podía percibir la realidad que subyace a las personalidades, y que el origen de las dolencias emocionales reside en que las personas creen que ellas *son* sus personalidades. Así, el consultorio clínico volvió a ponerse en marcha como por voluntad propia, y con el tiempo creció muchísimo.

Venía gente de todo Estados Unidos. La consulta llegó a tener dos mil pacientes externos, que precisaban más de cincuenta terapeutas, además de otros

empleados, con veinticinco consultorios y laboratorios de investigación. Cada año llegaban mil pacientes nuevos. Además, empecé a participar en programas de radio y televisión. En 1973 documenté las investigaciones clínicas en un formato tradicional y publiqué el libro *Orthomolecular Psychiatry* . Esta obra iba diez años por delante de su tiempo y generó cierto revuelo.

El estado general de mi sistema nervioso mejoró lentamente, y entonces comenzó a producirse otro fenómeno. Una dulce y deliciosa corriente de energía fluía de forma constante en dirección ascendente por mi columna hacia el cerebro, donde generaba una intensa sensación de placer ininterrumpido. Todo en la vida sucedía por sincronía y se desarrollaba en perfecta armonía; lo milagroso era habitual. El origen de lo que el mundo llama milagros es la Presencia, y no el yo personal. Lo que quedaba del yo personal solo era un testigo de estos fenómenos. El Yo mayor, más profundo que mi anterior yo o que mis pensamientos, determinaba todo cuanto sucedía.

A lo largo de la historia, otros autores habían dado cuenta de estos estados que se me presentaban. Esto me llevó a investigar las enseñanzas espirituales, entre ellas las de Buda, las de los sabios iluminados, las de Huang Po y las de maestros más recientes como Ramana Maharshi y Nisargadatta Maharaj. Así confirmé que mis experiencias no eran únicas. Ahora el Bhagavad-Gita tenía pleno sentido, y a veces experimentaba los mismos éxtasis espirituales que Sri Ramakrishna y los santos cristianos.

Todo y todas las personas del mundo eran luminosos y exquisitamente hermosos. Todos los seres vivos se volvieron radiantes y expresaban esta radiación con serenidad y esplendor. Era evidente que en realidad toda la humanidad estaba motivada por el amor interno, aunque se había vuelto inconsciente de ello; la mayoría vivía como en un sueño, dormida a la conciencia de lo que realmente era. La gente a mi alrededor parecía dormida y era increíblemente hermosa. Era como si estuviera enamorado de todo el mundo.

Tuve que detener la práctica habitual de meditar durante una hora por la mañana y otra antes de cenar porque intensificaba mi éxtasis hasta tal punto que me era imposible funcionar. Tuve otra experiencia similar a la que había vivido en la nieve cuando era niño, y cada vez me resultaba más difícil salir de aquel estado para volver al mundo. La increíble belleza de todas las cosas brillaba en su plena perfección, y donde el mundo veía fealdad solo había belleza atemporal. Este amor espiritual impregnaba toda percepción. Desaparecieron todos los límites entre el aquí y el allí, el después y el ahora; desapareció la separación.

Durante los años pasados en silencio interior, creció la fortaleza de la Presencia. La vida ya no era personal; ya no existía la voluntad personal. El yo personal se había convertido en un instrumento de la Presencia infinita, e iba de aquí para allí y hacía las cosas como si tuviera voluntad. La gente sentía una extraordinaria paz dentro del aura de esa Presencia. Los buscadores perseguían respuestas. Pero, como allí ya no había un individuo que fuera David, en realidad obtenían respuestas muy refinadas de su propio Ser, que no era diferente del mío. El mismo Ser brillaba en los ojos de cada persona.

Ocurrían cosas milagrosas, más allá de la comprensión ordinaria.

Desaparecieron muchas dolencias crónicas que el cuerpo había sufrido durante años; la visión ocular se normalizó espontáneamente, y ya no necesité llevar lentes bifocales.

De vez en cuando, una exquisita energía de éxtasis, un Amor infinito, comenzaba a irradiar repentinamente desde el corazón hacia el escenario de alguna calamidad. En una ocasión, mientras conducía por la autopista, esta energía exquisita comenzó a irradiar desde el pecho. Al tomar una curva, apareció un automóvil accidentado; el vehículo estaba volcado y sus ruedas aún giraban. Esta energía pasó con gran intensidad a los ocupantes y después se detuvo por sí sola. Otra vez, mientras caminaba por la calle en una ciudad extranjera, la energía comenzó a fluir hacia la siguiente manzana de casas, hasta llegar a una pelea de pandillas que apenas se había iniciado. Los muchachos se retrajeron y se echaron a reír; una vez más, la energía se detuvo.

Se produjeron profundos cambios de percepción sin previo aviso y en circunstancias improbables. Mientras cenaba solo en el restaurante Rothmann's, de Long Island, la Presencia se intensificó de pronto hasta que cada objeto y cada persona, que parecían separados para la percepción ordinaria, se fundieron en una universalidad y unidad atemporal. En aquel silencio inmóvil se hizo evidente que no había acontecimientos ni cosas, y que en realidad no sucede nada porque pasado, presente y futuro no son más que montajes de la percepción, como la ilusión de un yo separado, sometido al nacimiento y a la muerte.

A medida que el ser limitado y falso se disolvía en el Ser universal de su verdadero origen, surgió la sensación inefable de haber vuelto a casa, a un estado de absoluta paz y de alivio de todo sufrimiento. Únicamente la ilusión de individualidad da origen a todo sufrimiento; en cuanto uno se da cuenta de que el universo es uno, que es completo y está unificado con Todo lo que es por siempre jamás, ya no es posible ningún sufrimiento.

Venían pacientes de todos los países del mundo, y algunos eran los más desesperados de los desesperados. Llegaban con aspectos grotescos, retorcidos, envueltos en las sábanas húmedas con las que los transportaban desde lejanos hospitales, esperando tratamientos para psicosis avanzadas y otros trastornos mentales graves e incurables. Algunos estaban catatónicos; muchos habían permanecido mudos durante años. Pero, en cada paciente, por debajo de su apariencia lisiada, estaba la brillante esencia del amor y la belleza, quizá tan oscurecida para la visión ordinaria que nadie en el mundo amaba a esa persona.

Un día trajeron al hospital a una catatónica muda envuelta en una camisa de fuerza. Tenía un grave trastorno neurológico y era incapaz de mantenerse en pie. Se retorcía en el suelo, con espasmos y los ojos en blanco. Tenía el cabello enmarañado; había desgarrado toda su ropa y emitía sonidos guturales. Como su familia era bastante acomodada, a lo largo de los años había visitado un sinfín de médicos y especialistas famosos de todo el mundo. Con ella se había intentado todo y la profesión médica se había dado por vencida.

Surgió una escueta pregunta que no verbalicé: «¿Qué quieres que se haga con ella, Dios?». Y entonces me di cuenta de que lo único que aquella mujer necesitaba era que la amaran; eso era todo. Su ser interno brilló a través de sus

ojos, y el Ser conectó con esa esencia amorosa. En aquel mismo momento se curó al reconocer quién era realmente; lo que pudiera ocurrirle a su cuerpo o a su mente ya no le importaba.

Esto fue, en esencia, lo que ocurrió con innumerables pacientes. Algunos se recuperaron a los ojos del mundo y otros no, pero ya no les importaba su sanación clínica. Su agonía interna había terminado. En cuanto se sentían amados y en paz, el dolor cesaba. Este fenómeno solo se puede explicar diciendo que la Compasión de la Presencia recontextualizaba la realidad de cada paciente de un modo que le permitía curarse a un nivel que trasciende el mundo y sus apariencias. La paz interior del Ser nos envolvía a todos más allá del tiempo y de la identidad.

Era evidente que todo dolor y sufrimiento surgen únicamente del ego y no de Dios, y esta verdad se comunicaba en silencio a la mente del paciente. Ocurrió con el bloqueo mental de otro catatónico que llevaba muchos años sin hablar. El Ser le dijo a través de la mente: «Culpas a Dios de lo que te ha hecho el ego». El paciente dio un salto y se puso a hablar, para sorpresa de la enfermera que presenció el incidente.

El trabajo se hacía cada vez más gravoso y llegó a ser abrumador. Se rechazaban pacientes por falta de camas libres, a pesar de que en el hospital construimos una sala anexa para albergarlos. Era enormemente frustrante no poder contrarrestar el sufrimiento humano más que de uno en uno. Era como achicar el agua del mar. Debía haber algún otro modo de abordar las causas del malestar general, de aquel interminable río de angustia espiritual y sufrimiento humano.

Todo esto me llevó al estudio de la kinesiología, que resultó un descubrimiento sorprendente. Era un *agujero de gusano* entre dos universos: el mundo físico y el mundo de la mente y del espíritu. Era una interfaz entre dos dimensiones. En un mundo lleno de personas dormidas que habían perdido la conexión con su fuente, encontramos una herramienta que permitía recuperar, y demostrar ante todos, la conexión perdida con la realidad superior. Esto me llevó a poner a prueba cada sustancia, pensamiento y concepto que pudiera tener en mente. En esta tarea conté con la ayuda de mis alumnos y de mis ayudantes de investigación.

Y entonces se produjo un descubrimiento importante: todos los individuos daban una respuesta débil ante ciertos estímulos negativos, como las luces fluorescentes, los pesticidas y los edulcorantes artificiales, menos los estudiantes de disciplinas espirituales que habían elevado su nivel de conciencia, cuyas respuestas no eran débiles como las de las personas normales. Algo importante y decisivo había cambiado en su conciencia. Al parecer, ocurría cuando se daban cuenta de que no estaban a merced del mundo y que solo se veían afectados por lo que sus mentes creían. Quizá se podría probar que el proceso de progresar hacia la iluminación incrementaba la capacidad de resistencia del hombre ante las vicisitudes de la existencia, incluyendo las enfermedades.

El Ser tenía la capacidad de cambiar cosas en el mundo por el mero hecho de verlas; el Amor cambiaba el mundo cada vez que reemplazaba al no amor. La

estructura general de la civilización podía alterarse profundamente concentrando el poder del amor en un punto muy concreto. Cada vez que esto ocurría, la historia abría nuevos caminos.

Ahora parecía que estas comprensiones cruciales no solo se podían comunicar al mundo, además podían demostrarse de forma visible e irrefutable. Parecía que la gran tragedia de la vida humana siempre había sido que la psique es muy fácil de engañar; la discordia y el conflicto son las consecuencias inevitables de esta incapacidad básica del ser humano para distinguir entre lo verdadero y lo falso. Pero aquí había una respuesta para este dilema fundamental, una forma de recontextualizar la naturaleza de la conciencia misma y de hacer explicable aquello que, de otro modo, solo podía inferirse.

***

Había llegado el momento de dejar la vida en Nueva York, con el apartamento en la ciudad y la casa en Long Island, para hacer algo más importante. Necesitaba perfeccionarme a mí mismo como instrumento. Para ello tenía que dejar el mundo y todo lo que contenía y sumergirme en una vida de reclusión en una ciudad pequeña, donde pasé siete años entregado al estudio y la meditación.

Los abrumadores estados de arrobamiento volvieron sin buscarlos, y con el tiempo surgió la necesidad de aprender a estar en la Presencia Divina mientras seguía funcionando en el mundo. La mente había perdido el rastro de lo que sucedía en el mundo. Con el fin de investigar y escribir, tuve que abandonar la práctica espiritual y concentrarme en el mundo de la forma. Leer periódicos y ver televisión me ayudó a ponerme al día con respecto a quién era quién, los principales acontecimientos y la naturaleza del diálogo social en aquel momento.

Las excepcionales experiencias subjetivas de la verdad, que son competencia de los místicos y afectan a toda la humanidad al enviar energía espiritual a la conciencia colectiva, no son comprensibles para la mayoría de las personas, y por lo tanto tienen un significado limitado salvo para otros buscadores espirituales. Esto me llevó a realizar un gran esfuerzo por ser normal, porque el mero hecho de ser normal es una expresión de la divinidad. La verdad de nuestro verdadero ser puede descubrirse en la vida cotidiana. Lo único que hace falta es vivir con cariño y con bondad. El resto se revela por sí mismo a su debido tiempo. Lo cotidiano y Dios no son cosas diferentes.

Así, después del largo viaje circular del espíritu, regresé al trabajo más importante, que consistía en intentar traer la Presencia al menos un poco más cerca, para que pudieran entenderla tantas personas como fuera posible.

La Presencia es silenciosa y transmite un estado de paz que es el espacio en el cual y por el cual todo es, todo tiene su existencia y experiencia. Es infinitamente suave, y sin embargo es fuerte como una roca. En ella desaparece todo temor. La alegría espiritual ocurre en un nivel aquietado de éxtasis inexplicable. Y como la experiencia del tiempo se detiene, no hay aprensión ni pesar, no hay dolor ni anticipación; la fuente de la alegría es interminable y está siempre presente. Como no hay principio ni final, no hay pérdida, lamento ni deseo. No hace falta

hacer nada, todo ya es perfecto y completo.

Cuando el tiempo se detiene, todos los problemas desaparecen; solo son efectos, simples montajes asociados a un punto de vista. Cuando la Presencia se impone, ya no hay más identificación con el cuerpo ni con la mente. Y cuando la mente guarda silencio, el pensamiento *Yo Soy* también desaparece, y la Conciencia pura brilla para iluminar lo que uno es, fue y siempre será, más allá de todos los mundos y todos los universos, más allá del tiempo y, por lo tanto, sin principio ni fin.

La gente se pregunta: «¿Cómo se alcanza este estado de conciencia?». Pero pocos siguen los pasos debido a su sencillez. En primer lugar, el deseo de alcanzar este estado era intenso. Después comenzó la disciplina de actuar con un perdón y una amabilidad constantes y universales, sin excepción. Uno ha de ser compasivo con todo, incluyendo el propio yo y los propios pensamientos.

Más tarde tuve que estar dispuesto a mantener en suspenso los deseos y entregar la voluntad personal en todo momento. A medida que entregaba cada pensamiento, sentimiento, deseo y acto a Dios, la mente se volvía más silenciosa. Al principio se liberó de historias enteras, después de ideas y conceptos. Y cuando uno deja de querer adueñarse de los pensamientos, estos ya no son tan elaborados, y comienzan a fragmentarse mientras se están formando. Al final, fui capaz de darle la vuelta a la energía que está detrás del pensamiento antes de que se convirtiera en pensamiento.

Esta tarea de fijar el enfoque constante e implacablemente, sin permitirme siquiera un instante de distracción en la meditación, prosiguió mientras me dedicaba a las actividades cotidianas. Al principio parecía muy difícil. Pero, con el paso de los días, se convirtió en algo habitual y automático, que precisaba cada vez menos esfuerzo hasta no requerir ninguno. El proceso se parece al de un cohete cuando sale de la órbita terrestre. Al principio hace falta una enorme potencia; después cada vez menos, conforme la nave va escapando del campo gravitatorio terrestre, y al final se desplaza por el espacio con su propio impulso.

De repente, sin previo aviso, se produjo un cambio de conciencia y la Presencia estaba ahí, inequívoca y omniabarcante. Hubo unos instantes de aprensión cuando moría el yo, y después lo absoluto de la Presencia inspiró un relámpago de asombro. Esta novedad fue espectacular, más intensa que cualquiera de las anteriores. No podría compararla con nada en la experiencia normal. Su profundo impacto quedó amortiguado por el amor que acompaña a la Presencia. Sin el apoyo y la protección de ese amor, uno quedaría aniquilado.

Después vino un momento de terror cuando el ego se aferró a su existencia, temiendo deshacerse en la nada. Pero, mientras moría, era reemplazado por el Ser como Totalidad, el Todo en el que todo es conocido y evidente en la perfecta expresión de su propia esencia. Con la no localidad vino la conciencia de que uno es todo lo que siempre fue o puede ser. Uno es total y completo, más allá de todas las identidades, más allá de todo género, más allá de la humanidad misma. Uno ya no necesita temer el sufrimiento ni la muerte. Lo que suceda con el cuerpo después de este punto no tiene importancia.

En determinados niveles de conciencia espiritual, los achaques del cuerpo se

curan o desaparecen de forma espontánea. Pero, en el estado absoluto, tales consideraciones son irrelevantes. El cuerpo seguirá el curso previsto, y luego volverá al lugar de donde vino. Es una cuestión sin importancia, y uno no se siente afectado por ello. El cuerpo se convierte en un *ello* más que en un *yo* , como cualquier otro objeto, como el mueble de una habitación. A uno le puede parecer cómico que la gente siga dirigiéndose al cuerpo como si fuera el *yo* individual, pero no hay forma de explicar este estado de conciencia al inconsciente. Lo mejor es seguir adelante con los asuntos de uno y dejar que la Providencia se ocupe de los ajustes sociales.

Sin embargo, a medida que uno alcanza la dicha, resulta muy difícil ocultar el estado de intenso éxtasis. El mundo puede quedar deslumbrado, y la gente puede venir desde muy lejos para estar en tu aura. Los buscadores espirituales y los curiosos se sienten atraídos, como los enfermos que buscan un milagro. Uno se puede convertir en un imán y en fuente de alegría para ellos. Normalmente, en este punto surge el deseo de compartir este estado con los demás y de utilizarlo en beneficio de todos.

Al principio, el éxtasis que acompaña a esta condición no es del todo estable; también hay momentos de gran agonía. Los más intensos se dan cuando el estado fluctúa y de repente cesa sin razón aparente. En esas ocasiones se dan periodos de intensa desesperación, y el temor a que la Presencia se haya olvidado de uno. Estas caídas hacen arduo el camino, y para superarlas hace falta mucha voluntad.

Al final, se hace evidente que uno debe trascender este nivel para no sufrir estas insoportables *caídas de la gracia.* Así, pues, hay que renunciar a la gloria del éxtasis al emprender la ardua tarea de trascender la dualidad, hasta que uno está más allá de todos los opuestos y de su conflictivo juego de tira y afloja. Una cosa es renunciar alegremente a las cadenas de hierro del ego, y otra muy distinta abandonar las cadenas de oro de la dicha extática. Es como si uno renunciara a Dios, y aparece un nuevo nivel de miedo que nunca antes se había anticipado. Es el terror final a la soledad absoluta.

Para el ego, el miedo a la inexistencia era formidable, y se retrajo una y otra vez cuando esta parecía aproximarse. Entonces quedó claro el propósito de las agonías y de las noches oscuras del alma. Son tan intolerables que su exquisito dolor lo estimula a uno para hacer el esfuerzo extremo necesario para superarlas. Cuando la vacilación entre el cielo y el infierno se hace insoportable, hay que entregar el deseo mismo de existir. Solo después de eso por fin puedes situarte más allá de la dualidad del Todo frente a la nada, más allá de la existencia y la inexistencia.

Esta culminación del trabajo interior es la fase más difícil, el punto de inflexión definitivo en el que uno se hace plenamente consciente de que la trascendencia de la existencia ilusoria es irrevocable. Desde este punto no hay vuelta atrás, y el espectro de su irreversibilidad hace que esta última barrera parezca la elección más formidable jamás tomada.

Pero, de hecho, en este apocalipsis final del yo, la única dualidad restante, la de la existencia frente a la inexistencia, la identidad misma, se disuelve en la Divinidad Universal, y no queda ninguna conciencia para tomar la decisión. El



último paso, por lo tanto, lo da Dios.

David R. Hawkins, médico y doctor en filosofía